

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA



FACOLTÀ DI ECONOMIA

CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN  
MARKETING E RICERCHE DI MERCATO

TESI DI LAUREA

**Evoluzione storica delle politiche di marca.**

**Corporate vs product advertising  
nella comunicazione di Barilla**

RELATORE

Prof. Daniele Dalli

CANDIDATO

Francesco Sartori

Anno Accademico 2004-2005





## Indice

|  |        |
|--|--------|
| Introduzione.....  | pag. 5 |
| Capitolo 1 – Corporate vs product branding .....   | 6      |
| 1.1 Identità e immagine dell'azienda .....   | 6      |
| 1.2 Il corporate branding .....  | 9      |
| 1.3 Il product branding.....   | 10     |
| 1.4 Corporate vs product branding .....  | 11     |
| 1.5 Categorie di corporate brands.....   | 12     |
| 1.6 I corporate brands e le caratteristiche delle aziende dal punto di vista delle<br>risorse..... | 15     |
| 1.7 La gestione di un corporate brand.....   | 19     |
| 1.7.1 Il modello di Knox e Bickerton.....  | 19     |
| 1.7.2 Il modello di Hatch e Schultz.....   | 22     |
| 1.8 I vantaggi del corporate brand.....  | 27     |
| Capitolo 2 – La comunicazione corporate e la pubblicità corporate.....                             | 30     |
| 2.1 La comunicazione corporate.....  | 30     |
| 2.1.1 Che cos'è la comunicazione corporate? .....  | 30     |
| 2.1.2 Come è strutturata la comunicazione corporate?.....  | 31     |
| 2.1.3 Come si sviluppa una strategia di comunicazione corporate?.....                              | 34     |
| 2.1.4 Le ragioni dell'attuale grande sviluppo della comunicazione corporate.....                   | 35     |
| 2.1.5 Indicazioni per una nuova gestione della comunicazione corporate.....                        | 37     |
| 2.2 La pubblicità corporate.....   | 44     |
| 2.2.1 Che cos'è la pubblicità corporate?.....  | 44     |
| 2.2.2 Categorie di pubblicità corporate .....  | 45     |
| 2.2.3 La pubblicità corporate di allineamento.....   | 46     |
| 2.2.4 I principali utilizzatori della pubblicità corporate.....                                    | 47     |
| 2.2.5 I destinatari della pubblicità corporate.....  | 48     |
| 2.2.6 Vantaggi ed efficacia della pubblicità corporate.....  | 48     |
| 2.2.7 I trend di spesa e di scelta dei media nella pubblicità corporate.....                       | 51     |

|   |     |
|---|-----|
| Capitolo 3 – Lo studio di un caso specifico: la pubblicità a stampa dell’azienda  |     |
| Barilla .....   | 53  |
| 3.1 Obiettivo dello studio del caso Barilla .....   | 53  |
| 3.2 Materiale e metodi dello studio .....   | 54  |
| 3.3 I risultati dell’analisi della pubblicità Barilla .....   | 58  |
| 3.3.1 La pubblicità Barilla dagli esordi industriali dell’azienda agli anni della 2°<br>guerra mondiale (1910-1944).....              | 58  |
| 3.3.2 La pubblicità Barilla nel primo periodo successivo alla 2° guerra mondiale<br>(1945-1951).....                                  | 62  |
| 3.3.3 La pubblicità Barilla negli anni del boom economico italiano<br>(1952-1957).....  | 64  |
| 3.3.4 La pubblicità Barilla negli anni dell’affermazione e diffusione della televisione<br>(1958-1970).....                           | 70  |
| 3.3.5 La pubblicità Barilla negli anni della proprietà americana<br>(1971-1978).....  | 75  |
| 3.3.6 La pubblicità Barilla negli anni del ritorno di Pietro Barilla<br>(1979-1985).....  | 82  |
| 3.3.7 La pubblicità Barilla nell’età dell’”affollamento” televisivo<br>(1985-1990).....   | 85  |
| 3.3.8 La pubblicità Barilla negli anni della guerra degli hard discount e<br>dell’affermazione globale dell’azienda (1990-2002) ..... | 89  |
| 3.4 Evoluzione del marchio corporate .....  | 99  |
| Considerazioni finali.....  | 103 |
| Bibliografia.....   | 110 |

## **Introduzione**

L'ultimo decennio del ventesimo secolo ha visto il mondo delle imprese sempre più attento all'identità corporate, la cui importanza è stata riconosciuta come strategica per la creazione di un forte corporate brand. Quest'ultimo, a sua volta, è ritenuto pressoché indispensabile per il successo (talora anche per la semplice sopravvivenza) dell'impresa nell'ambiente attuale, in cui si sviluppano tanti processi potenzialmente ostili, come l'accelerazione dei cicli di vita dei prodotti, le deregulations, le privatizzazioni, gli aumenti di competizione nel settore pubblico, in quello no-profit ed in quello dei servizi, la globalizzazione e la creazione di aree di libero scambio, le fusioni e le acquisizioni, i disinvestimenti, le crescenti aspettative del pubblico nei riguardi delle responsabilità sociali delle aziende, ecc. (Balmer e Gray, 2000). Si comprende quindi come, nel momento storico presente, le politiche finalizzate allo sviluppo di un forte corporate brand siano un argomento di grande importanza e attualità.

Alla luce di queste considerazioni è stato intrapreso il presente lavoro, che si prefigge essenzialmente di analizzare l'evoluzione delle politiche di marca in relazione al periodo storico in cui esse vengono applicate. Tale analisi verrà condotta secondo uno schema ad "imbuto". Nel primo capitolo verrà affrontato l'argomento, alquanto vasto, del confronto tra corporate branding e product branding e verranno presentati i principali processi attraverso cui essi si possono sviluppare. Nel secondo capitolo l'attenzione verrà focalizzata sul processo della comunicazione corporate e sui suoi diversi tipi, per concentrarsi, infine, sul processo di comunicazione pubblicitaria. Nel terzo capitolo, che costituisce la parte più strettamente sperimentale del lavoro, si cercherà di applicare - per quanto possibile - ciò che è stato discusso in via teorica, circa la pubblicità di prodotto e la pubblicità corporate, al caso concreto della pubblicità a stampa di una delle più importanti aziende alimentari italiane, la Barilla.

# Capitolo 1

## Corporate vs product branding

Prima di definire il corporate branding e di confrontarlo con l'altro termine, cioè con il product branding, è opportuno introdurre due concetti fondamentali per ogni azienda: l'identità e l'immagine dell'azienda.

I termini "immagine" e "identità" sono frequentemente usati nella descrizione delle strategie di comunicazione delle aziende. E' largamente condivisa l'idea che l'immagine sia il modo in cui i vari target groups percepiscono l'impresa, e che l'identità sia il modo attraverso il quale l'impresa cerca di presentarsi ai suoi target groups.

### ***1.1 Identità e immagine dell'azienda***

In origine si riteneva che la corporate identity corrispondesse al logo, allo stile aziendale e ad altre forme di simbolismo usate dall'organizzazione. Il concetto, col passare del tempo, è stato ampliato; oggi sta ad indicare il modo attraverso il quale l'azienda presenta sé stessa sia attraverso l'uso di simboli, sia tramite la comunicazione, sia tramite il comportamento.

Un'azienda che possiede una forte CI (corporate identity) può ottenere da essa numerosi effetti positivi nei suoi rapporti con i diversi target groups :

1. La promozione di una crescente motivazione tra i suoi lavoratori.  
Una forte CI permette ai lavoratori di identificarsi maggiormente con la loro azienda. Il loro maggiore impegno verso l'azienda influenza il loro comportamento, che ha poi un impatto verso l'esterno.
2. L'ispirazione di una maggiore fiducia tra i target groups esterni all'azienda.  
Quando un'azienda presenta una forte CI, i vari target groups esterni possono formarsi un quadro dell'azienda stessa assai più chiaro che nel caso di una debole CI. Una CI volutamente manifestata, basata su segnali coerenti, è essenziale, poiché un'azienda che fornisce messaggi in conflitto tra di loro rischia di perdere credibilità.
3. Il riconoscimento del ruolo vitale dei clienti.

Molte aziende vedono i loro clienti come il più importante target group, poiché essi giustificano l'esistenza dell'azienda stessa. L'uso di una ben definita CI per ispirare fiducia nei clienti fornisce la base per una relazione continua con essi, assicurando così il futuro dell'azienda.

4. Il riconoscimento del ruolo vitale dei target groups finanziari.

I fornitori di capitale sono spesso percepiti come il secondo più importante target group dell'azienda. Essi devono avere fiducia nell'azienda, poiché sono loro che, di solito, si assumono i rischi più alti, che derivano dall'investimento di considerevoli somme di denaro.

Possiamo immaginare la CI come un tipo di collante. Una forte CI aumenta la probabilità di identificazione o di legame con l'impresa sia dei target groups interni che di quelli esterni.

Ma come è strutturata la corporate identity e in quale contesto essa è collocabile?

Le risposte a queste domande variano a seconda degli studiosi che si sono occupati del problema e a seconda del progredire della ricerca. Tuttavia un contributo molto importante a questo proposito è stato fornito dal modello definitivo di Stuart (1999) (Fig. 1.1).

Stuart ha concepito la personalità dell'azienda come il cuore, il punto centrale dell'impresa stessa. Essa racchiude una sequenza di concetti-base, rappresentati dalla filosofia d'azienda, dai suoi valori chiave e dalla sua missione.

La personalità va successivamente a definire la strategia aziendale attraverso la comunicazione del management. La strategia è composta dalla visione del top management, da elementi concreti, come i prodotti e i servizi, e dalla struttura organizzativa, cioè dall'insieme di regole che guidano i comportamenti in azienda.

In seguito la strategia, attraverso la comunicazione organizzativa e quella di management, va a definire l'identità aziendale, che, come è stato accennato in precedenza, è composta dal comportamento (del management e dei collaboratori), dal simbolismo e dalla comunicazione.

Nel modello definitivo di Stuart (1999) i vari elementi interni (personalità, strategia ed identità) del processo di genesi dell'identità dell'impresa costituiscono la cultura dell'impresa stessa.

Il modello evidenzia anche come l'ambiente esterno possa influire sulle dinamiche interne dell'azienda e sull'interfaccia identità-immagine.

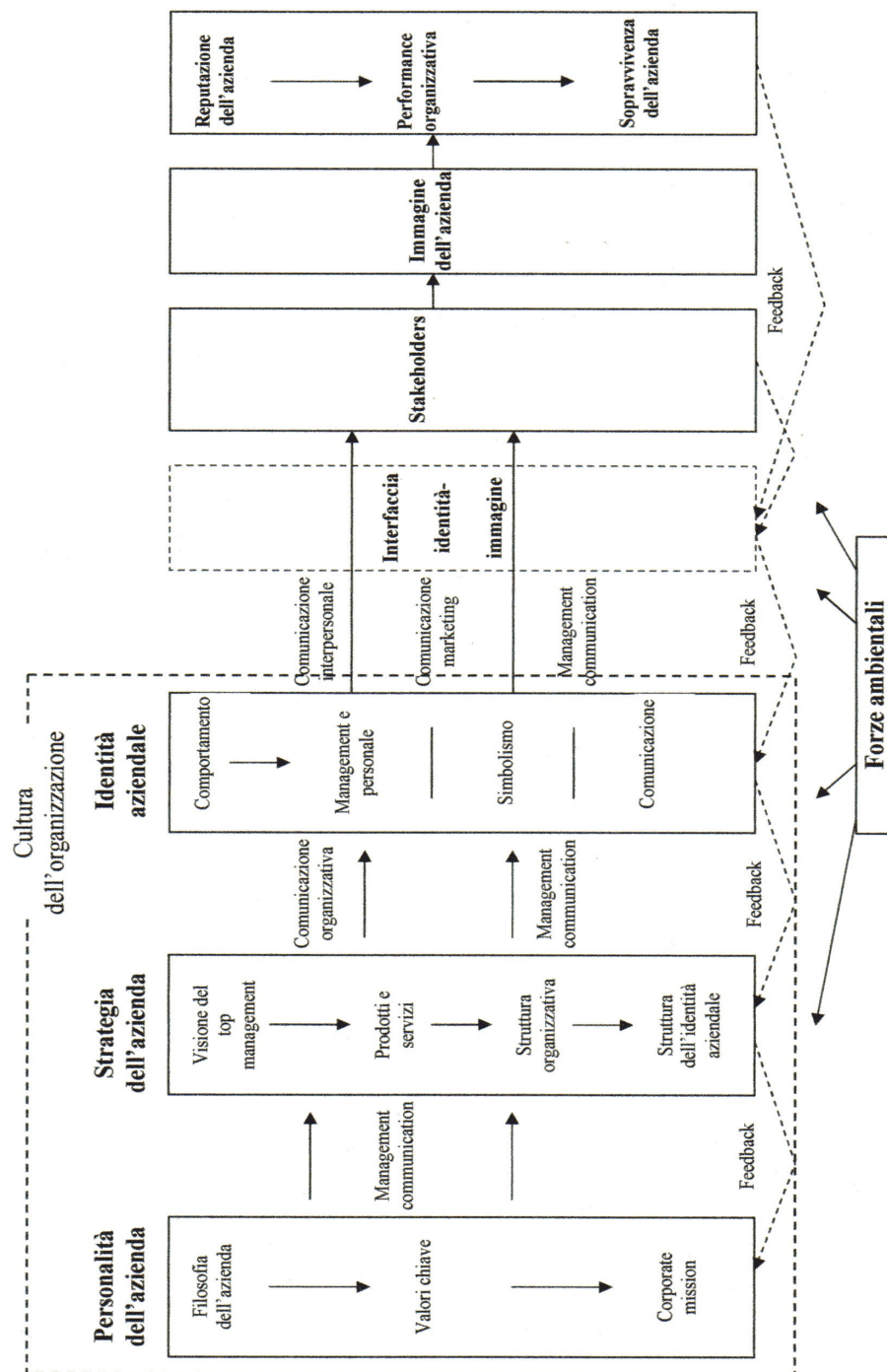


Fig. 1.1

A questo punto l'azienda, attraverso una comunicazione interpersonale, di marketing e di management, passando attraverso l'interfaccia identità-immagine, raggiunge i vari stakeholders. Questi, una volta che hanno recepito i vari tipi di comunicazione, si creano una loro immagine dell'azienda.

La continua sedimentazione dell'immagine nel tempo porta, infine, alla formazione della reputazione aziendale, che a sua volta influenza la performance aziendale, e determina, alla fine, la sopravvivenza o la scomparsa dell'azienda.

Con il tempo può accadere però che l'identità e la sua immagine percepita si disallineino, creando così disorientamento tra i vari stakeholders. Sarà allora compito della comunicazione riportare in linea i due elementi, per poter mantenere quel processo di coerenza che porta alla formazione di una reputazione positiva dell'azienda.

Come abbiamo potuto vedere da questa breve descrizione del modello di Stuart, identità ed immagine vanno a collocarsi in un quadro più ampio, difficile da gestire, ma che attualmente appare sempre più importante per la sopravvivenza dell'azienda.

A questo punto, una volta sviluppati i concetti di corporate identity e di corporate image, possiamo introdurre il concetto di “corporate branding”.

## ***1.2 Il corporate branding***

Il concetto di “corporate branding” è un concetto complesso, di cui sono state date numerose definizioni, ma sul quale non è stato ancora raggiunto un accordo definitivo. Esso potrebbe essere sintetizzato (anche se in maniera un po' semplicistica) con l'espressione “l'impresa come marca”. Tra le definizioni più accurate vi è quella proposta da Balmer (2001), che scrive “*La visione dell'impresa come marca riguarda la decisione dell'alta direzione di sintetizzare e rendere noti gli attributi dell'identità della stessa sotto forma di chiare e definite politiche di marca. Esse devono porre l'accento sugli sforzi finalizzati a comunicare, differenziare e migliorare la marca nei confronti degli stakeholders e della comunità .....*”.

Secondo Balmer, il corporate branding è costituito da elementi culturali (che riflettono le culture e sub-culture dell'impresa), coinvolgenti (ossia richiedenti l'impegno di tutti i membri dell'impresa), intricati (cioè multidimensionali), tangibili (comprendenti anche gli elementi visibili e strutturali dell'azienda), immateriali (basati sulle risposte emotive degli stakeholders).

Cercare di creare un corporate brand rientra tra gli obiettivi di gestione dell'identità dell'impresa. Occorre però precisare una cosa importante: mentre tutte le imprese hanno una loro identità, l'avere o meno un corporate brand dipende da una serie di fattori, tra cui le condizioni presenti nei settori di appartenenza e le strategie adottate dal management.

La gestione di un corporate brand risulta essere molto diversa da quella del product brand: sarebbe infatti un errore considerare il primo una sorta di sovra-marca e applicare ad esso solo gli strumenti del product brand. Infatti il punto di partenza dell'identificazione e della gestione di un corporate brand non è il portafoglio prodotti, ma è l'identità dell'impresa stessa.

### ***1.3 Il product branding***

Il product branding può essere considerato come l'insieme delle attività finalizzate a stabilire l'identità di un prodotto. Esso è basato sulle sensazioni che il prodotto suscita nel consumatore ed ha come scopo quello di riuscire ad affermare il prodotto sul mercato fino ad arrivare a costruire una vera e propria lealtà del consumatore verso di esso. Il product branding è applicabile non solo ai prodotti materiali, ma anche ai servizi (Temporal, 1999).

Un esempio di un'azienda (o meglio, di un grande gruppo) che ricorre al product branding anziché al corporate branding è quello della Procter&Gamble. In questa azienda ogni singolo prodotto, ad esempio il detersivo Tide, ha una propria marca e proprie risorse; il nome dell'azienda può essere virtualmente o effettivamente del tutto assente. Con questa strategia la Procter&Gamble dà a ciascuna marca l'opportunità di avere valori, personalità, identità e posizionamento unici. Questo approccio comporta che ogni nuovo prodotto immesso sul mercato è una nuova marca, che può essere posizionata in maniera precisa per uno specifico segmento di mercato. Procter&Gamble hanno sempre assunto la posizione per cui se un prodotto non riesce ad affermarsi da solo, esso non merita di essere lanciato sul mercato. Il product branding rende più facile all'impresa valutare la performance ed il valore del brand e rende possibile assumere migliori decisioni circa la destinazione delle risorse. Inoltre se il prodotto è un flop, o è coinvolto in un disastro di mercato, la cattiva fama non si attacca al nome dell'impresa. Il product branding è però piuttosto dispendioso, perché i costi di pubblicità e di promozione non possono essere condivisi, ed il suo successo dipende fondamentalmente



dalle caratteristiche del prodotto stesso, e cioè se esso ha o non ha un vantaggio competitivo evidente ed un posizionamento chiaro nel mercato (Temporal, 1999).

#### ***1.4 Corporate vs product branding***

Già da una prima analisi possiamo vedere che un brand corporate evoca sensazioni diverse da quelle che può evocare un brand di prodotto: a livello di corporate possiamo associare attributi quali l'affidabilità, l'innovatività, la credibilità, mentre a livello di prodotto associamo attributi differenti, quali la qualità, il rapporto qualità/prezzo, e altri ancora.

Attraverso un'analisi più approfondita, è possibile identificare numerose altre diversità tra i due concetti.

Balmer, nel suo lavoro del 2001, sintetizza così le principali differenze tra il concetto di corporate brand e quello di product brand:

|                                      | <b>Product brands</b> | <b>Corporate brands</b> |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Responsabilità della gestione</b> | brand manager         | chief executive         |
| <b>Funzioni coinvolte</b>            | marketing             | tutte le funzioni       |
| <b>Responsabilità generale</b>       | personale marketing   | tutto il personale      |
| <b>Campo disciplinare</b>            | marketing             | multidisciplinare       |
| <b>Gestazione del brand</b>          | breve                 | lunga                   |
| <b>Focus</b>                         | consumatori           | i vari stakeholders     |
| <b>Valori</b>                        | concertati            | reali                   |

Tra le variabili che discriminano maggiormente fra i due concetti abbiamo i valori di marca. Mentre i valori di un corporate brand prendono origine dai valori nei quali credono i fondatori dell'azienda, i proprietari, i managers e il personale, i valori di un product brand risultano essere molto più artificiosi e sono decisi a tavolino dai responsabili del marketing.

La trasmissione di questi valori a livello corporate avviene anche grazie all'importante contributo del personale dell'azienda, che rappresenta quell'interfaccia tra l'ambiente interno e quello esterno visto nel modello di Stuart.

Un'altra grande differenza è che un product brand è orientato alla soddisfazione solo dei consumatori, mentre un corporate brand è orientato alla soddisfazione di tutti gli stakeholders (consumatori, fornitori, distributori, azionisti, finanziatori, istituzioni

pubbliche, comitati cittadini, ecc.). Un corporate brand può essere visto come un contratto, attraverso il quale l'azienda ha formalizzato la sua promessa ai propri stakeholders; l'azienda deve dimostrare, incessantemente e per un lungo periodo di tempo, di mantenere fede alla promessa fatta (Corti, 2005).

Per quanto riguarda la gestazione del brand, a livello di prodotto il processo risulta essere più breve, anche perché il supporto che l'azienda deve fornire, in termini di comunicazione e di altre risorse, risulta essere minore, mentre un brand corporate ha bisogno di periodi molto più lunghi, fatti di coerenza nelle decisioni prese, per ottenere così un certo livello di reputazione (Balmer, 2001).

### ***1.5 Categorie di corporate brands***

Dopo aver messo a confronto il corporate brand con il product brand, cerchiamo adesso di approfondire ulteriormente il concetto di corporate brand.

Prima di tutto vediamo di fare una panoramica generale delle categorie di corporate brands che oggi possiamo distinguere; lo studio di Balmer e Gray del 2003 è quello che fornisce, sull'argomento, il contributo più in linea con l'evoluzione dell'economia di questi ultimi anni.

Questi autori esordiscono affermando che i concetti di corporate identity e corporate branding sono stati spesso usati in passato in maniera intercambiabile, anche se in realtà vi sono tali importanti e numerose differenze fra di loro che, per operare in maniera corretta, essi dovrebbero invece essere considerati in maniera distinta. Addentrandosi poi nell'analisi delle categorie di brands contemporanei, gli autori accettano la classificazione tripartita di Olins (1989), ma individuano anche sei nuove categorie (in aggiunta a quelle di Olins).

Le tre categorie di Olins (1989), che però l'autore riferisce alla corporate identity, sono le seguenti:

- Monolithic identity (Olins) → Monolithic CB (Balmer&Gray) = CB monolitico  
E' un corporate brand nel quale l'impresa adotta un'unica identità visiva, grazie alla quale è riconoscibile immediatamente, ovunque nel mondo. L'impresa può anche essere un grande gruppo, che però, solitamente, è concentrato su un business relativamente ristretto e definito (Agip, Philips, Mercedes, Barilla).



**PHILIPS**



Mercedes



- Endorsed identity (Olins) → Endorsed CB (Balmer&Gray) = CB supportato  
E' un corporate brand in cui si riconosce la presenza di un'impresa "figlia", con una propria identità visiva, ma che ha alle spalle un'impresa "madre". Gli stakeholders si rendono immediatamente conto che esistono due diverse entità, separabili ed identificabili. Si tratta di imprese assai diversificate, che mantengono parte della cultura e dei valori dei loro brands (Fiat Iveco).



- Branded identity (Olins)→(non corrisponde ad alcun corporate brand)→ identità a livello di marca

Questa categoria di corporate identity non è riconducibile ad un corporate brand, anzi corrisponde all'assenza di corporate brand. In essa rientrano quei grandi gruppi nei quali ogni sussidiaria ha una propria identità visiva e non è possibile identificare quale sia l'impresa "madre". In tali gruppi si rinuncia ad ogni forma di sinergia fra i diversi brand o ai benefici dell'immagine corporate, per correre minori rischi in caso di errori (Unilever, Procter&Gamble).

Le sei nuove categorie di corporate brands individuate da Balmer&Gray (2003) sono le seguenti:

- CB familiare:

E' la condivisione/adozione dello stesso corporate brand da parte di due entità, all'interno dello stesso tipo di industria o settore. Qualche volta è presente una distinzione geografica fra le due entità. Esempi di questo tipo possono essere l'Hilton (UK) e l'Hilton (USA).



- CB condiviso:

Questa situazione è simile a quella del corporate brand familiare, ma, in questo caso, le imprese operano in mercati distinti, anche se tra di loro affini. Non sono di solito presenti distinzioni geografiche. Tra gli esempi possiamo annoverare quello della Rolls

Royce, in cui è individuabile sia una società che si occupa di progetti ingegneristici e motori aerei (UK) sia una società produttrice di automobili, sussidiaria della BMW.



- CB sostituto (o surrogato):

E' un accordo di concessione, tramite il quale i prodotti o i servizi di un'impresa hanno il marchio di un'altra azienda. Un esempio è dato dall'impiego del marchio British Airways da parte di compagnie aeree regionali inglesi.



- CB supra:

E' una specie di brand-arco usato per sostenere i brands dell'azienda. E' piuttosto diffuso all'interno del settore aereo. Diversamente dai corporate brand tradizionali, questa categoria di marca deriva da diverse entità aziendali. Esempi di questa categoria di corporate branding sono la "One World" Airline Alliance e la "Star" Airline Alliance.



- CB molteplice:

Questa categoria è caratterizzata dagli usi multipli e dai possessi/diritti multipli di corporate brands costituiti da varie entità, operanti in diversi settori industriali. Per questo caso l'esempio ci viene fornito dalla politica strategica della Virgin, che l'ha portata a creare marchi in settori differenti tra di loro, come la Virgin Trains e la Virgin Atlantic Airways nel settore dei trasporti, o la Virgin servizi finanziari, nel settore finanziario, ecc.



- CB federale:

E' un nuovo corporate brand, creato da compagnie distinte, che mettono in comune le loro risorse in una joint-venture, per formare, in effetti, una nuova entità. Un esempio

può essere quello della Fater s.p.a., che deriva dalla collaborazione tra la Procter & Gamble e il Gruppo Angelini.



### ***1.6 I corporate brands e le caratteristiche delle aziende dal punto di vista delle risorse***

Dopo aver mostrato le varie forme che può assumere un corporate brand, cerchiamo di analizzare adesso la sua natura attraverso l'esame delle sue risorse. Secondo Balmer e Gray (2003), questo particolare punto di vista può aiutare a farci comprendere perché il corporate branding riesce a conferire un valore duraturo all'impresa stessa. Secondo questi autori, le varie imprese possiedono risorse e capacità interne differenti, e queste differenze possono fornire la base di performances superiori, purché soddisfino certi criteri. In particolare, per dare vantaggi competitivi le risorse delle imprese devono essere:

- **Dotate di valore**
- **Rare**
- **Durevoli**
- **Inappropriabili**
- **Imperfettamente imitabili**
- **Imperfettamente sostituibili**

Tutte queste caratteristiche possono essere possedute da un corporate brand, che rappresenta quindi una importante risorsa aziendale ed uno dei pochi modi attraverso i quali un'azienda può ricercare una differenziazione significativa dalle altre imprese, visto che sul piano dei prodotti le aziende oramai risultano essere allo stesso livello. Adesso analizziamo il corporate brand in relazione alle caratteristiche appena presentate.

#### **Dotato di valore:**

Un efficace corporate brand ha spesso un valore latente, in termini di capacità eccedente, che può essere applicato ad altri mercati. L'uso di corporate brands per il lancio di nuovi prodotti è un caso interessante. Per esempio, è stato dimostrato che l'uso del corporate name, per un nuovo prodotto o servizio, aumenta il tasso di successo del 20% e fa risparmiare il 26% dei costi, che, in media, verrebbero sostenuti per il lancio del nuovo prodotto. Basti pensare a Sir Richard Branson, che ormai appone il nome del

suo brand corporate, quello della Virgin, a categorie merceologiche sempre più distanti tra di loro, tra cui aereoporti, case discografiche, bevande, ecc., correndo però il rischio di incappare in un eccessivo brand-stretching, che potrebbe portare ad una perdita di credibilità e quindi ad una diminuzione del valore del corporate brand.

Il valore di un corporate brand si manifesta anche in altri modi. Per esempio, un'impresa che possiede un corporate brand forte avrà maggior facilità nel creare delle alleanze con nuovi partners, potrà attirare attorno a sé un maggior numero di finanziatori e una forza lavoro più qualificata.

**Raro:**

Un corporate brand è considerato raro, perché è il risultato di un unico disegno storico di sviluppo, che permea la marca non solo con una ricca varietà di caratteristiche di tipo funzionale (qualità, performance, familiarità, ecc.), ma anche con numerosi elementi di tipo immateriale, come l'immagine, la reputazione, la cultura. Di conseguenza non possono esistere due brand identici: ne possono esistere di simili in rapporto ad alcuni elementi (es. Coca-cola e Pepsi-cola), ma mai uguali, proprio perché frutto di un processo storico differente.

Alcune imprese, piuttosto che investire tempo, risorse finanziarie ed altri mezzi per creare ex-novo un corporate brand, preferiscono acquistare un corporate brand già affermato, pagando per questo un premium price. Il problema è che un corporate brand non può essere facilmente trasferito, come invece può avvenire per un product brand.

Fusioni tra società, che vengono fatte in maniera avventata, possono creare più problemi che vantaggi: il consumatore ne risulta spiazzato e disorientato. Quando poi una fusione tra due o più aziende porta alla scomparsa dei nomi dei brand originali in favore di uno nuovo, il brand non è più riconoscibile sul mercato: un esempio in Italia è quello della Banca San Paolo; essa è nata dalla fusione di numerose banche, ciascuna delle quali piuttosto conosciuta; avvenuta la fusione, il nuovo brand name non era più riconoscibile all'esterno e quel travaso di credibilità che si sperava di ottenere dai vari corporate brands non è avvenuto. Solo oggi, con un'operazione piuttosto tardiva, la San Paolo se ne è accorta e sta svolgendo una campagna pubblicitaria che enfatizza l'origine della banca stessa.

**Durevole:**

Di solito un corporate brand risulta essere molto longevo, più di ogni altra risorsa presente in azienda. Pensiamo, in Italia, al caso Parmalat: dopo lo scandalo della truffa messa in atto da alcuni dirigenti della società parmense, il titolo Parmalat è sceso in maniera vertiginosa e le obbligazioni hanno perso quasi completamente valore. L'unico elemento che è sopravvissuto, nonostante la bufera che si è scatenata, è stato proprio il corporate brand: Parmalat. Questo perché, come avevamo detto in precedenza, il corporate brand ha bisogno di una gestazione molto lunga, fatta di ingenti investimenti, allo scopo di sedimentare una forte immagine di marca; perciò, come esso ha bisogno di un lungo lasso di tempo per formarsi, così è più improbabile che perda il suo valore in un periodo breve.

Anche rispetto a un product brand la sua durata è maggiore: oggi i prodotti hanno cicli di vita piuttosto brevi, a causa dell'accesa competizione tra imprese. Tuttavia i valori associati a un corporate brand sono molto più duraturi: è per questo che le aziende iniziano a occuparsi di queste tematiche in maniera sempre crescente.

### **Inappropriabile:**

Il carattere di “inappropriabile”, o “non-appropriabile”, di un corporate brand sta ad indicare che esso non può disperdere valore al di fuori dell'impresa, a favore di altre entità o persone. Questo avviene perché, mentre i vari stakeholders possono appropriarsi, a vario titolo, di certi tipi di risorse tangibili, non possono fare altrettanto con il corporate brand, in quanto esso è una risorsa completamente diversa, di natura principalmente immateriale, che si basa soprattutto su percezioni, credenze ed esperienze.

### **Imperfettamente imitabile:**

Un corporate brand è anche difficile, se non impossibile, da imitare, per due motivi principali: prima di tutto elementi di riconoscimento del brand, come per esempio il nome, il logo, la musica, sono brevettati dall'impresa e quindi protetti dalla legge contro l'imitazione e l'uso improprio da parte dei concorrenti; la seconda ragione, forse la più importante, è connessa al fatto che il corporate brand è una risorsa immateriale e proprio per questo difficile da replicare.

### **Imperfettamente sostituibile:**

La imperfetta sostituibilità sta a significare che il corporate brand di un'azienda difficilmente può essere rimpiazzato da una mossa dei concorrenti, cosa che invece avviene, in maniera relativamente facile, quando si tratta di prodotti. Occorre però che l'azienda non rimanga immobile di fronte alle minacce dei suoi avversari, ma continui a ricercare un miglioramento costante, un periodico cambio di strategia e una periodica innovazione, una continua differenziazione dai suoi concorrenti.

Attraverso questo modello teorico, proposto da Balmer, è possibile capire l'importanza che oggi riveste il concetto di corporate brand, dimostrata anche dalla grande attenzione che le aziende prestano alle questioni appena poste in luce in questo paragrafo.



### ***1.7 La gestione di un corporate brand***

I paragrafi precedenti sono serviti per introdurre numerosi concetti, che sono fondamentali per la piena comprensione del corporate brand e delle questioni ad esso connesse. In questo paragrafo, invece, cercheremo di spiegare soprattutto come si gestisce un corporate brand, strumento di vitale importanza per molte imprese, ma ancora difficile da comprendere appieno nel suo funzionamento.

Per far ciò analizzeremo due contributi: il primo, fornitoci da Knox e Bickerton (2003), presenta la gestione del corporate brand attraverso l'uso di sei regole o linee-guida, che derivano dalle pratiche quotidiane seguite da numerosi senior managers di varie imprese. Il secondo contributo, fornito da Hatch e Shultz (2001), ha, invece, un carattere maggiormente teorico e concentra l'attenzione soprattutto su una visione interna dell'azienda.

#### **1.7.1 Il modello di Knox e Bickerton**

Il modello di Knox e Bickerton (2003), come detto in precedenza, è nato da un lavoro che ha visto i due autori analizzare modelli teorici già esistenti e prendere nota di pratiche quotidiane messe in atto da vari managers, ottenendo da queste due fonti un corollario di regole, per l'esattezza sei, per mezzo delle quali è possibile gestire un corporate brand. Iniziamo dalla prima regola.

##### ***Prima regola: contesto della marca – la definizione delle coordinate***

Per questa regola Knox e Bickerton (2003) hanno ripreso i risultati di un precedente lavoro, svolto da Hatch e Schultz (2001) (esattamente l'articolo che analizzeremo fra poco), nel quale questi ultimi hanno definito il contesto in cui si colloca il corporate brand. Il modello di Hatch e Schultz (2001), che mostra l'interazione di tre variabili - la visione, la cultura e l'immagine -, come contesto del corporate branding, è stato completato e arricchito con un nuovo componente: il panorama competitivo dell'impresa. Tale componente, introdotto a seguito di un'analisi empirica, condotta attraverso interviste e focus groups, è stato dimostrato valido anche per quelle imprese a carattere no-profit. Esso viene analizzato sotto due aspetti: a) l'immagine attuale dell'organizzazione e la sua competizione futura; b) la cultura attuale dell'organizzazione e la sua visione per il futuro.

L'impiego di questo modello da parte dei managers può essere un utile strumento per fissare le coordinate del loro operato e per definire i futuri scenari per la loro impresa, con riguardo alla visione e alla strategia competitiva.

*Seconda regola: la costruzione della marca – il posizionamento del corporate brand*

Secondo i nostri due autori, per realizzare il posizionamento del corporate brand occorre prima definire i punti di partenza comuni (common starting points: CSP). Secondo Van Riel (1995), questi sono rappresentati dai valori centrali di un'organizzazione, che costituiscono le fondamenta sopra cui è costruita l'intera comunicazione corporate. La ricerca empirica di Knox e Bickerton (2003) ha mostrato, invece, che i drivers di valore dei consumatori sono uno strumento più efficace per definire i CSP.

Quindi, usando i drivers di valore come CSP, i soggetti investigati da Knox e Bickerton (cioè i vari managers) sono stati in grado di costruire un posizionamento del brand corporate, lavorando a partire dalla comprensione dei punti di forza del corporate brand e a partire da una posizione futura desiderata.

Secondo i due autori, dunque, l'uso dei drivers di valore dei consumatori come CSP fornisce una base migliore, rispetto all'utilizzo dei CSP derivanti dai valori corporate (che risultano essere troppo immateriali), per raggiungere un accordo sul posizionamento del brand corporate. Qui i due autori sembrano discostarsi dalla corrente di pensiero principale, che evidenzia come siano i valori corporate a rappresentare il fulcro dal quale deve partire l'intero processo di corporate branding.

*Terza regola: conferma del brand – articolazione del progetto di marca corporate*

Il posizionamento del corporate brand, sviluppato durante la costruzione del brand stesso, ha bisogno di essere consolidato e articolato al resto dell'organizzazione e ai gruppi audience esterni. Questo richiede lo sviluppo di una serie di dichiarazioni concordate, che descrivono il progetto (la promessa) del corporate branding. Questo processo deve coinvolgere profondamente la squadra di senior managers interessata e viene sviluppato al meglio in stile iterativo, attraverso una serie di piccoli gruppi di lavoro. Questo approccio darà luogo allo sviluppo di un linguaggio aziendale concordato, che permeerà tutte le comunicazioni dell'organizzazione.

*Quarta regola: coerenza del brand – sviluppo di comunicazioni corporate coerenti*

La coerenza è comunemente considerata un attributo indispensabile per lo sviluppo di un corporate brand. Tale coerenza deve partire, prima di tutto, dalla comunicazione. Dall'analisi svolta dai due autori risulta che l'organizzazione ha bisogno di mantenere distinti i canali di comunicazione con i diversi stakeholders, a seconda del loro livello di formalità. Occorrerà trovare dei meccanismi di comunicazione, formali ed informali (ad es. e-mail e annunci sui giornali), che consentano un più rigoroso ascolto dei diversi gruppi di stakeholders.

In ogni caso è indispensabile che vi sia sempre coerenza nella comunicazione corporate, affinché le azioni svolte dall'azienda risultino più efficaci. Knox e Bickerton (2003) propongono anche tecniche di misura e di controllo dell'emissione delle comunicazioni e della loro coerenza con le dichiarazioni di marca create nel precedente stadio di conferma del brand.

La comunicazione corporate sarà oggetto del secondo capitolo di questo elaborato.

*Quinta regola: continuità del brand – guida del brand in profondità dentro all'organizzazione*

I dati raccolti dai due autori mettono in evidenza l'importanza di allineare i processi di business più importanti al corporate brand. Risulta quindi indispensabile riesaminare questi processi di business, ed eventualmente modificarli e svilupparli, per assicurare continuità alla promessa (progetto) del corporate brand.

Attraverso l'analisi empirica è risultato che i principali processi di business che hanno influenza sul corporate brand, e che possono influenzare la continuità della promessa e la sua penetrazione in profondità nella organizzazione, sono quattro: la comunicazione, le operazioni, la gestione della conoscenza e lo sviluppo strategico. Capita spesso che la comunicazione e la gestione della conoscenza siano più allineate al brand rispetto alle altre due componenti, ma è indispensabile che lo siano tutte e quattro.

*Sesta regola: condizionamento del brand – controllo della rilevanza (importanza) e del carattere distintivo*

Il processo di gestione di un corporate brand rappresenta un processo continuo, non una serie di eventi separati: proprio per questo motivo vi è la necessità di controllare, ad intervalli regolari, le condizioni del corporate brand, con particolare riguardo alla sua rilevanza e al suo carattere distintivo. Costruendo, articolando e comunicando la

“proposition” del corporate brand, i managers possono assicurare che il brand mantenga rilevanza e carattere distintivo nei confronti della gerarchia di valori dei consumatori. Questo crea una situazione dinamica, dove i benefici del corporate brand sono attivamente gestiti per essere allineati alla gerarchia di valori dei consumatori. La maggiore implicazione per i managers, in questo caso, è la necessità, non solo di comunicare chiaramente gli aspetti chiave della proposta del brand corporate, ma anche di assicurare che queste comunicazioni siano rinforzate dai comportamenti tenuti all’interno dell’azienda e rafforzati dai processi che trasferiscono valore al consumatore.

Il modello di Knox e Bickerton ribadisce l’importanza del concetto di corporate branding, e cerca di spiegarne il funzionamento attraverso i dati ricavati da ricerche empiriche su alcune organizzazioni. Tuttavia presenta un limite assai importante: non ne è stata ancora dimostrata la validità anche per imprese di grandi dimensioni.

#### 1.7.2 Il modello di Hatch e Schultz

Analizziamo adesso il contributo fornito da Hatch e Schultz (2001). Secondo questi autori, per creare un forte corporate brand occorre allineare tre elementi essenziali (chiamati anche stelle strategiche), tra di loro interdipendenti: visione, cultura e immagine.

La **visione** rappresenta le aspirazioni per l’azienda del top management.

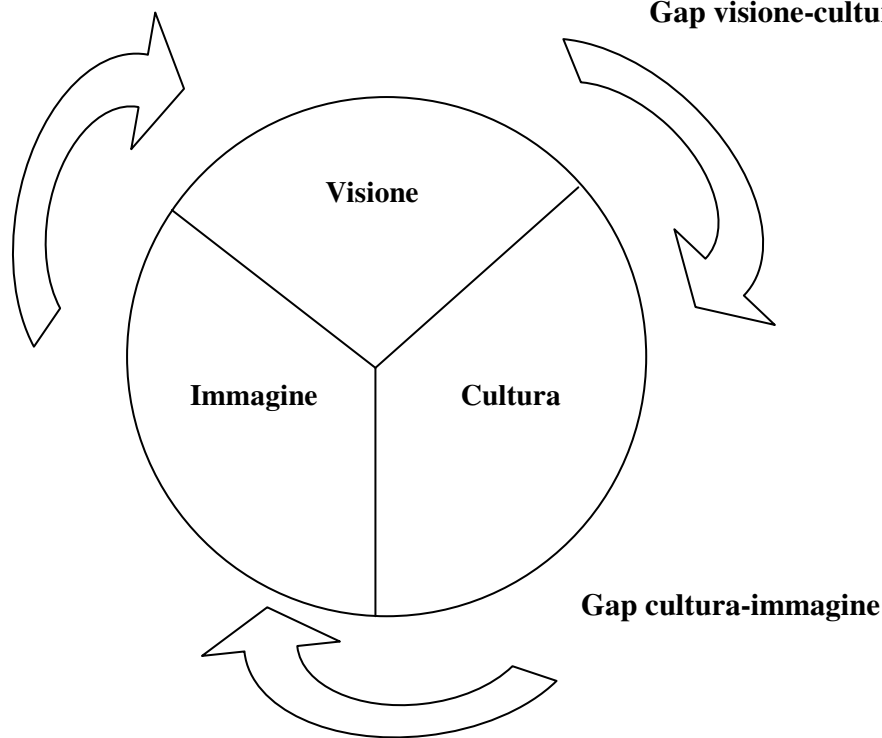
La **cultura** è l’insieme dei valori, dei comportamenti e delle attitudini dell’organizzazione, cioè il modo attraverso il quale i dipendenti tutti sentono l’impresa. Infine **l’immagine** è l’impressione globale che dell’azienda ha il resto del mondo esterno. Quest’ultimo include tutti gli stakeholders, ossia i clienti, gli azionisti, i media, il pubblico in genere, e così via.

Per guidare i managers alla gestione del corporate brand i due autori hanno ideato uno strumento di analisi, composto da una serie di domande diagnostiche, che hanno lo scopo di rivelare eventuali disallineamenti (o discontinuità) tra visione, cultura e immagine.

Tuttavia Hatch e Schultz avvertono che la correzione di tali disallineamenti non è un processo sequenziale. La visione, la cultura e l’immagine sono interconnessi in maniera intricata e bisogna condurre l’analisi dei gaps in modo concomitante.

**Gap immagine-visione**

**Gap visione-cultura**



### **Il gap visione-cultura:**

Questo tipo di disallineamento nasce quando il senior manager indirizza la compagnia verso una direzione strategica, che i dipendenti non comprendono o con cui non sono d'accordo. Ciò, di solito, avviene quando il senior manager imposta una visione che risulta essere troppo ambiziosa e troppo complessa per la sua realizzazione pratica da parte dell'azienda.

Può allora accadere che i managers rimproverino i dipendenti, accusandoli di opporre resistenza ai cambiamenti e, di contro, i dipendenti possono reagire con cinismo e sospetto. Questa è una situazione nella quale un'azienda non dovrebbe mai trovarsi.

Per evitare il formarsi di tale gap i managers dovrebbero porre a sé stessi e ai dipendenti le seguenti domande:

- La tua impresa mette in pratica i valori che promuove?

Per esempio alla IBM, nei primi anni novanta, circolava tra i dipendenti una frase scherzosa, ma dal significato drammatico: i lavoratori dicevano che la sigla IBM era l'acronimo di **"I've Been Mislead"**, che significa "sono stato fuorviato", ovvero "mi

sono sbagliato”. Questa disillusione sulla marca IBM, che interessava i suoi dipendenti, era conseguente ai notevoli ridimensionamenti degli organici in atto negli anni '90, nonostante la promessa di un impiego a vita fatta dalla ditta ai suoi lavoratori. Ciò aveva generato ansia, depressione e paura fra i dipendenti stessi, con effetti devastanti sulla marca.

- La visione della tua impresa si ispira a tutte le sue sotto-culture?

Ogni impresa, grande o piccola, ha al suo interno diverse sotto-culture. Per esempio, il reparto “ricerca e sviluppo” avrà un insieme di valori differenti da quelli presenti nel reparto “contabilità”.

La visione che ispira il solo reparto di “ricerca e sviluppo” non sarà condivisa da tutta l’azienda. La soluzione sta nel comprendere quali sono i valori condivisi da tutti, che sono all’unisono con tutta l’azienda. Una visione strategica di successo avrà origine, infatti, solo da un insieme di valori condivisi.

- La tua visione e la tua cultura sono sufficientemente differenziati da quelle dei tuoi concorrenti?

La visione e la cultura dell’impresa sono la sua firma. Assieme, sono un potente strumento per aiutarla a emergere nella competizione.

Un esempio di azienda, che con successo ha differenziato la sua visione attraverso la sua cultura unica, è quello della Apple. Grazie ad uno dei suoi fondatori, Steve Jobs, la Apple vide quale poteva essere il potenziale dei computers nella vita di tutti i giorni delle persone. La lungimiranza e l’entusiasmo di Jobs riuscirono ad attrarre nella Silicon Valley numerosi giovani lavoratori, che paragonarono la Apple a un nuovo modo di vivere. Questi entusiasti del computer non solo crearono una cultura, che sostenne la Apple nella sua crescita, ma cambiarono anche per sempre la forma dell’industria dei computer.

### **Il gap cultura-immagine:**

Il disallineamento tra l’immagine di un’azienda e la cultura dell’azienda stessa portano i consumatori alla confusione sui motivi per cui l’azienda esiste. Questo accade perché l’azienda non mette in pratica ciò che dice, così che la sua immagine tra gli stakeholders- chiave si appanna.

In un mondo, come quello di oggi, dove la comunicazione passaparola sta diventando sempre più rapida, grazie all'uso delle chat su internet, il mantenere un'immagine positiva della propria azienda è una sfida sempre più importante, ma anche sempre più difficile. Per cercare di identificare i gap che si vengono a creare tra cultura e immagine, Hatch e Schultz consigliano di confrontare ciò che dicono i dipendenti di un'azienda con ciò che dicono i suoi consumatori e gli altri suoi principali stakeholders. Anche in questo caso i managers devono porsi delle domande, per identificare eventuali discrepanze fra cultura e immagine:

- Quali immagini gli stakeholders associano alla tua compagnia?

Il primo passo da compiersi è quello di comprendere le immagini che coloro che stanno all'esterno dell'azienda hanno dell'azienda stessa. Queste immagini, che sono sia reali che percepite, derivano sia da sensazioni, pensieri e opinioni personali, che dalle vicende dell'azienda. Esse possono essere assai diverse da quella che l'azienda cerca di proiettare. Se gli stakeholders scoprono che la cultura dell'organizzazione non corrisponde all'immagine soggettiva che si sono fatti, questi tenderanno a rimuovere anche gli aspetti positivi che associavano al brand dell'impresa.

Per esempio la British Airways, tempo fa, decise di cambiare la propria immagine, cercando di mostrarsi come una compagnia maggiormente "globale". Essa agì attraverso la comunicazione e attraverso un re-styling degli aerei, da cui eliminò la bandiera inglese, decorandoli con rappresentazioni artistiche provenienti da tutto il mondo. Il problema era che, nel passato, appena il passeggero saliva sull'aereo, aveva subito l'impressione, dalle divise indossate dalle hostess e dal servizio da tè in argento, del carattere tipicamente inglese della British Airways. Dopo il re-styling ciò non avveniva più e la cosa non era gradita. La politica di globalizzazione del brand fallì.

- In quale modo i tuoi dipendenti e i vari stakeholders interagiscono?

Mentre la pubblicità e le pubbliche relazioni possono contrastare eventuali immagini negative, niente è più potente del contatto diretto, personale degli stakeholders con l'azienda. Per esempio, la multinazionale petrolifera Shell cerca non solo di ascoltare i propri consumatori, ma vuole anche ottenere dei feedback (informazioni di ritorno) dai suoi investitori, dai suoi fornitori e da parte degli altri gruppi di stakeholders. Questo insieme di informazioni è raccolto attraverso interviste, focus-groups, rilevamenti o programmi come "Tell-Shell" ("dillo alla Shell"), presenti in internet.

Purtroppo non tutte le aziende comprendono a fondo il potenziale insito in queste informazioni, fondamentale per cercare di mantenere una forte e credibile immagine di marca.

- Il tuoi dipendenti si preoccupano di ciò che gli stakeholders pensano dell'azienda?

Una cultura aziendale non autentica può mettere a repentaglio un corporate brand. Pensiamo al caso della Coca Cola, che è una delle marche più famose del mondo. Ultimamente vi è stato, in Belgio, uno scandalo riguardante la distribuzione di lattine contaminate e di un probabile profitto illecito da parte dei distributori. Ciò ha fatto sì che si sia creato un solco tra la cultura dell'azienda e la sua immagine. Come è potuto accadere che i dipendenti dell'azienda, “che ha insegnato a cantare al mondo”, siano stati coinvolti nello sfruttamento dei suoi clienti? Questo disallineamento ha offuscato il brand Coca Cola; l'azienda deve quindi intervenire, per correggere il deterioramento della sua cultura che ha portato allo scandalo.

### **Il gap immagine-visione:**

Il terzo ostacolo, che si presenta di fronte all'obiettivo di creare un corporate brand efficace, è il conflitto tra le immagini che si creano all'esterno e la visione strategica del management. L'azienda deve sempre tenere conto delle esigenze dei vari stakeholders: anche la più accurata visione strategica fallirà, se non sarà allineata con ciò che gli stakeholders vogliono dall'impresa.

Analizziamo ora le domande diagnostiche:

- Chi sono i tuoi stakeholders?

Questa può sembrare una domanda banale, ma non lo è affatto. Molte imprese scoprono solo “a posteriori” che i loro prodotti raggiungono mercati molto diversi da quelli che erano stati prefissati. Basti pensare a ciò che è successo alla Nike verso la metà degli anni ottanta: l'azienda era convinta di essere un'impresa produttrice di scarpe, adatte agli sportivi che si prefiggevano alte performance. Invece, solo in un secondo tempo, ha scoperto che le sue scarpe venivano indossate e usate soprattutto da gente che le impiegava come sostitute di scarpe “casual”, per semplici passeggiate. Questo disallineamento tra immagine e visione portava la Nike a non sfruttare un mercato di vendita molto importante.



- Cosa vogliono i tuoi stakeholders dall'azienda?

Riprendendo l'esempio precedente della Nike, essa aveva prodotto delle scarpe che, in larga proporzione, venivano indossate in abbinamento ad abiti dallo stile casual. La Nike, il cui obbiettivo non era quello di produrre scarpe "casual", decise di fabbricare una calzatura specifica per quello stile di abbigliamento. Quel modello fu un flop clamoroso, perché nessuno voleva una scarpa casual, ma tutti volevano indossare la stessa scarpa indossata dai loro campioni sportivi preferiti. Quindi la Nike non aveva capito che ciò che i consumatori ricercavano nella calzatura era un'immagine di atleticità.

- Stai comunicando efficacemente la tua visione agli stakeholders?

Molte aziende sottovalutano l'importanza ed il modo con cui comunicare all'esterno la loro visione. Dopo aver creato una visione ideale, sostenuta da valori culturali, spesso i manager non pensano a controllarla insieme agli stakeholders dell'azienda.

Ripensiamo all'esempio della British Airways: dopo che la compagnia fu privatizzata, fu deciso di rendere globale il brand. Tra le decisioni prese vi fu quella di togliere il simbolo della bandiera inglese da tutti i velivoli. La stampa britannica si infuriò, e venne indetto uno sciopero tra il personale di volo. I viaggiatori della business class minacciarono di cambiare vettore.

Le decisioni prese dal management avevano creato una spaccatura tra la visione della British Airways e la sua immagine, e i manager dovettero fare marcia indietro.

Finalmente avevano capito che la British Airways è un'icona pubblica, che non si può permettere di ignorare i suoi stakeholders.

Riassumendo, possiamo dire che la visione e la cultura sono già, di per sé, degli strumenti strategici molto potenti, ma, una volta che questi sono allineati con le immagini degli stakeholders, il corporate brand può finalmente diventare del tutto efficace e dare il massimo. Occorre quindi identificare tutti gli elementi che costituiscono il corporate brand e, attraverso l'uso di questo modello, analizzare le eventuali discontinuità che si possono venire a creare.

### ***1.8 I vantaggi del corporate brand***

Una volta spiegato, abbastanza in profondità, il funzionamento del corporate brand, possiamo fare un passo indietro e chiederci perché un'azienda deve compiere degli sforzi notevoli per avere un forte corporate brand. Si può rispondere a questa domanda

riconoscendo che le imprese che adottano una visione del brand di questo tipo ottengono numerosi vantaggi.

Un primo vantaggio è dato dal fatto che un corporate brand porta a **ridurre i costi**: è stato infatti dimostrato che, se consideriamo l'insieme delle imprese americane, queste possono risparmiare ogni anno miliardi di dollari, usando i loro corporate brands per giovare di economie di scala, sia nella pubblicità che nella gestione della funzione marketing.

I corporate brands sono molto utili per quelle aziende, che competono in mercati dove il ciclo di vita dei prodotti risulta essere piuttosto breve, rendendo quindi difficile recuperare i costi della continua creazione di nuove marche di prodotti.

Un secondo vantaggio è dato dal fatto che un corporate brand dà ai consumatori una **sensazione di comunità**. Numerosi consumatori sono disposti a pagare di più per un segno di identificazione che li faccia sentire parte di una comunità (vedi, ad esempio, la mela, simbolo della Apple). Un'altra impresa che si muove in questa direzione è la Virgin, che attraverso i suoi managers si è creata una sua posizione distintiva, comunicando di essere una sorta di Davide contrapposto a Golia. Ciò ha diffuso la percezione che la Virgin è un'azienda con una personalità peculiare: innovativa, stimolante e divertente.

Un terzo vantaggio è costituito dal fatto che un corporate brand rappresenta un **sigillo di garanzia**. Infatti un forte corporate brand fa subito intuire al consumatore cosa ci si può aspettare dall'intera gamma di prodotti che l'impresa produce. Prendiamo, come esempio, la Sony; il suo logo corporate, che corrisponde alle quattro lettere maiuscole del suo nome, attribuisce a tutti i prodotti sopra cui viene apposto (televisori, stereo, computer games, ecc.), un significato di alta competenza tecnica, qualità e cura per i dettagli.

Inoltre, un forte brand corporate può aiutare l'azienda a difendersi da eventuali attacchi esterni. Prendiamo il caso del Body Shop: un giornalista accusò la nota azienda di effettuare esperimenti sugli animali per testare i suoi prodotti di bellezza, ma questo duro attacco non andò a buon fine, anche grazie alla forza del corporate brand, che nella mente dei consumatori viene associato a numerosi valori positivi, tra cui quello del rispetto per l'ambiente e per gli animali.

Un ulteriore vantaggio fornito da un corporate brand è quello di essere in grado di creare una sorta di **piattaforma comune**. I corporate brand di maggior successo sono infatti universali, e questo, paradossalmente, facilita differenti interpretazioni, che

attraggono diversi gruppi. Ciò è particolarmente vero nel caso dei corporate brands, il cui simbolismo è abbastanza forte da consentire, a persone di differenti culture, di condividere gli stessi simboli anche se ad essi non attribuiscono gli stessi significati. Un buon esempio è rappresentato dai due archi dorati della Mc Donald's. Tra i più potenti corporate brands mai creati, gli archi dorati permangono nelle menti e nei cuori di numerose persone di ogni angolo del pianeta, anche se ad essi sono attribuiti significati differenti. E la Mc Donald's sostiene queste differenze di interpretazione, rafforzando così la forza di attrazione del suo brand.

Questi sono solo alcuni dei vantaggi principali ottenibili dalla creazione e dalla gestione di un forte corporate brand, i cui benefici vanno a interessare tutti gli stakeholders, che gravitano attorno a quell'organismo complesso, chiamato impresa, e che permette all'impresa stessa di presentarsi all'ambiente esterno avvolta da un'aura di approvazione, che le consente di operare nel migliore dei modi.

## Capitolo 2

### La comunicazione corporate e la pubblicità corporate

Come è stato sottolineato nel capitolo precedente, la comunicazione ha un'importanza essenziale nella gestione di un corporate brand. In particolare, il modello di Knox e Bickerton (2003) ha posto in evidenza come essa rappresenti uno dei quattro principali processi di business che possono influenzare la continuità del progetto del brand e della sua penetrazione in profondità nell'organizzazione. Per Balmer e Gray (2000) la comunicazione corporate è il processo attraverso cui gli stakeholders percepiscono l'identità dell'azienda e l'immagine e la reputazione di quest'ultima vengono a formarsi. Bastano queste due sole dichiarazioni, fra le tante presenti in letteratura sull'argomento, a dare un'idea dell'importanza della comunicazione nel processo strategico di gestione dell'azienda. La comunicazione corporate comprende molti tipi di comunicazione, alcuni aventi una connotazione interna, come quelli necessari al coordinamento delle attività dei lavoratori, altri aventi un carattere esterno, come quelli necessari al raggiungimento degli stakeholders con messaggi di varia natura e finalità. Nell'ambito di questi diversi tipi di comunicazione, la pubblicità aziendale, o corporate advertising, rappresenta solo un particolare tipo di comunicazione, su cui focalizzeremo la nostra attenzione nella seconda parte del capitolo. Ad essa dedicheremo poi la parte sperimentale di questa ricerca, focalizzata su di un corporate brand italiano (Barilla).

#### **2.1 La comunicazione corporate**

##### 2.1.1 Che cosa è la comunicazione corporate?

Molte, complesse e abbastanza diverse sono le definizioni di comunicazione corporate presenti in letteratura. Secondo Van Riel (1990) la comunicazione corporate è uno strumento gestionale che armonizza tutte le forme di comunicazione, interna ed esterna, di un'azienda. Per Steyn (2003) non c'è differenza fra "comunicazione corporate" e "pubbliche relazioni" e pertanto anche la prima può essere considerata come:

- a) una funzione manageriale, attraverso la quale le organizzazioni si adattano al loro ambiente, lo cambiano o lo conservano inalterato, allo scopo di raggiungere gli obiettivi aziendali;

- b) una funzione manageriale, che stabilisce e mantiene relazioni mutualmente benefiche fra un'organizzazione e il pubblico dal quale dipende il suo successo o il suo fallimento;
- c) uno strumento che si occupa di assistere le organizzazioni sia a formulare che a conseguire scopi socialmente accettabili, raggiungendo un equilibrio fra gli imperativi commerciali e un comportamento socialmente responsabile.

Fino ad ora l'organizzazione della comunicazione corporate è un argomento che ha ricevuto scarsa attenzione in letteratura. Le poche pubblicazioni dedicate all'argomento in questione riguardano principalmente l'organizzazione di campagne di comunicazione. Se vengono confrontate con gli sviluppi teorici raggiunti nel campo dell'immagine corporate e della identità corporate, gli elaborati accademici in questo settore sono in numero piuttosto limitato.

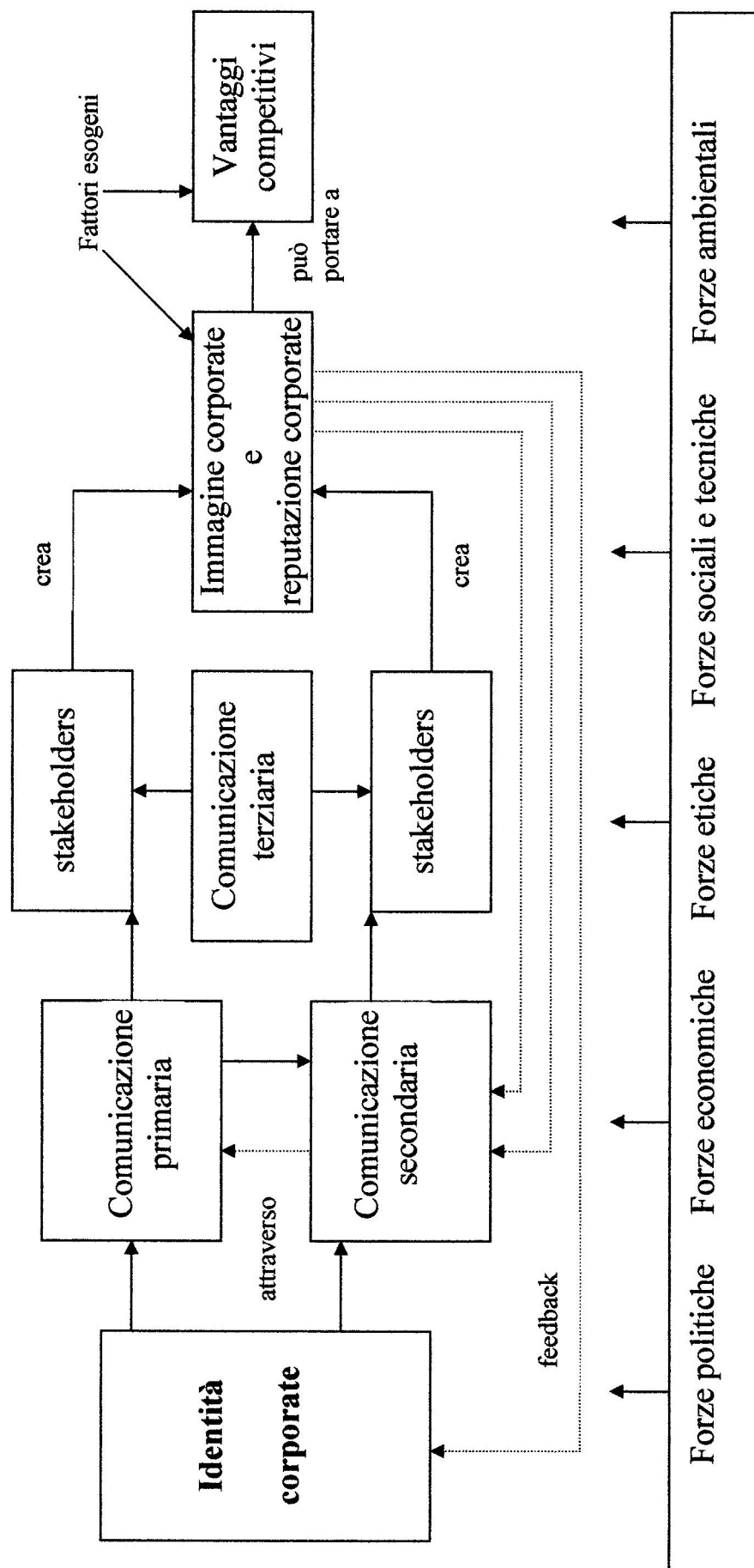
Invece, senza ombra di dubbio la comunicazione è, e sarà sempre di più in futuro, un fattore di importanza critica per ogni azienda nel mercato del ventunesimo secolo. Essa, infatti, risulta essere anche più importante dei prodotti o dei servizi che l'azienda commercializza sul mercato. Questo è dovuto al fatto che, secondo le ipotesi più recenti, sono molto più importanti le sensazioni e le convinzioni che gli stakeholders associano all'impresa, intesa nel suo complesso, che il raggiungimento di un ritorno commerciale immediato (Schultz e Kitchen, 2004). Il controllo e la gestione di queste sensazioni attraverso la comunicazione sarà quindi sempre più importante per il successo di ogni impresa. Una migliore, più concreta comprensione di cosa sia in effetti la comunicazione corporate si desume dall'illustrazione della sua struttura, quale è riportata nel paragrafo successivo.

#### 2.1.2 Come è strutturata la comunicazione corporate?

Balmer e Gray, in un loro articolo del 2000, hanno fornito uno schema molto interessante della composizione della comunicazione corporate, che tuttavia i due autori non hanno commentato; esso è riportato alla pagina successiva.

Gli autori sopracitati hanno suddiviso la corporate communication in tre categorie: comunicazione primaria, secondaria e terziaria. I primi due tipi di comunicazione sono direttamente controllabili dall'azienda, mentre la comunicazione terziaria non lo è.

Fig. 2.1



Iniziamo descrivendo la **comunicazione primaria**: essa è prima di tutto costituita dall'insieme degli effetti comunicativi, che possono avere i prodotti venduti o i servizi forniti; infatti, un prodotto (o un servizio) può veicolare diversi messaggi, come la serietà di un'azienda o la sua innovatività tecnologica.

Anche le politiche di mercato, che l'azienda attua, trasmettono ai diversi stakeholders numerosi significati: un alto livello di prezzo potrebbe, per esempio, comunicare un maggior prestigio dell'azienda (a patto che tutti gli strumenti adottati siano tra di loro coerenti: se il prodotto è di scarsa qualità, un alto livello di prezzo non farà certo cambiare idea agli stakeholder sulla eventuale, scarsa professionalità dell'azienda); un'altra leva che l'azienda può sfruttare è la distribuzione: la costruzione di negozi monomarca e/o la presenza del prodotto in un numero di negozi relativamente limitato, sono tutti elementi che gli stakeholders valutano e attraverso i quali costruiscono la propria immagine dell'azienda.

Un altro elemento da prendere in considerazione è il comportamento che l'azienda tiene all'esterno, come, per esempio, la posizione che adotta su questioni delicate, come l'ambiente, e all'interno, come le politiche di selezione del personale, o il comportamento che i dirigenti hanno nei confronti dei loro sottoposti.

Infine occorre considerare il comportamento tenuto dagli impiegati nei confronti dei diversi stakeholders: questi lavoratori rappresentano l'interfaccia identità-immagine, evidenziata nel modello definitivo di Stuart (1999). Essi sono "l'avamposto", che l'impresa ha nel mondo esterno, e, proprio per la loro posizione delicata, a contatto con i vari stakeholders, possono influenzare, in maniera positiva o negativa, con i loro comportamenti, l'immagine che il pubblico di riferimento si fa dell'azienda.

Parliamo adesso della **comunicazione secondaria**. Questo tipo di comunicazione può essere considerata la modalità divulgativa tradizionale; essa è costituita dalla comunicazione corporate formale, fatta attraverso la pubblicità (adottando i vari tipi di mezzi di comunicazione), tramite le pubbliche relazioni (organizzazioni di eventi, sponsorizzazioni, ecc.), attraverso il design grafico, con le vendite promozionali, e con i sistemi di identificazione visuale; l'esempio più evidente di quest'ultima modalità è costituito dal marchio. Il marchio è un simbolo, una rappresentazione grafica, che deve comunicare, con pochi tratti di penna, uno o più valori aziendali, e che deve essere facilmente riconoscibile dagli stakeholders. E' quindi indispensabile mantenere nel

tempo la coerenza di questo simbolo: troppe imprese hanno, nella loro storia, modificato il loro marchio, creando così disorientamento tra gli stakeholders. La Nike ha fatto del suo famosissimo “swoosh” uno dei marchi più conosciuti al mondo; basta la presenza di questo simbolo, senza che compaia il nome corporate, per comunicare dinamicità e movimento e per far ricordare il brand che esso rappresenta.

Infine, abbiamo la **comunicazione terziaria**: essa, come specificato in precedenza, non è direttamente controllabile dall’azienda, ma è da questa influenzabile, a seconda del comportamento tenuto. Questo tipo di comunicazione, che si sviluppa tra le varie categorie di stakeholders, è infatti costituita dal “passaparola”, dall’interpretazione dei media e dalla comunicazione dei concorrenti. Un comportamento ineccepibile, tenuto dall’impresa, potrebbe portare alla formazione di una sorta di circolo virtuoso, basato su un passaparola positivo (o comunque su una comunicazione terziaria positiva). Ma se il comportamento dell’azienda si discosta da quelli che vengono ritenuti i canoni tradizionali di correttezza, allora si potrebbe innescare un meccanismo pericoloso, che potrebbe portare ad un offuscamento dell’immagine aziendale (tanto più se il passaparola negativo è innescato dai dipendenti dell’azienda stessa, come abbiamo visto nel capitolo precedente, in riferimento al caso della IBM).

In sintesi, lo schema di Balmer e Gray (2000) mostra come l’azienda cerca di raggiungere i suoi stakeholders, attraverso la comunicazione primaria e secondaria, per cercare di comunicare loro la propria identità; gli stakeholders, a loro volta, comunicano tra di loro, sviluppando così quella che viene chiamata comunicazione terziaria, la quale andrà anch’essa ad influenzarli nella formazione personale dell’immagine e della reputazione dell’azienda. La formazione di un’immagine e di una reputazione positive può portare l’azienda ad ottenere vantaggi competitivi. L’intero processo potrà essere influenzato da forze politiche, economiche, etiche, sociali, tecniche ed ambientali.

### 2.1.3 Come si sviluppa una strategia di comunicazione corporate?

Una volta che abbiamo spiegato che cos’è la comunicazione corporate, attraverso il contributo fornito da Steyn (2003) proviamo adesso a spiegare quali sono le operazioni da compiere per sviluppare una strategia di comunicazione corporate.

Esse sono qui di seguito riportate:

- Analisi dell’ambiente interno dell’organizzazione, cioè del profilo dell’azienda, della sua visione e della sua missione, come pure dei valori corporate, della cultura, delle politiche e delle strategie.



- Identificazione degli stakeholders strategici nell'ambiente interno ed esterno all'impresa, analizzando, per esempio, i vari collegamenti che l'azienda ha a livello normativo, funzionale, ecc.
- Identificazione, descrizione e differenziazione dei punti strategici-chiave nell'ambiente interno ed esterno dell'impresa, come, per esempio, fusioni o acquisizioni.
- Identificazione delle implicazioni che ogni questione strategica può avere per ognuno dei vari stakeholders; per esempio, i dipendenti dell'azienda potrebbero essere confusi e disorientati da un'eventuale fusione aziendale, e potrebbero avere paura di perdere il loro posto di lavoro.
- Formulazione della strategia di comunicazione corporate, cioè assunzioni delle decisioni circa cosa dovrà essere comunicato per risolvere un determinato problema e capitalizzazione dell'opportunità presentata dalla questione strategica-chiave. Nel caso di una fusione, per esempio, le informazioni, che devono essere fornite ai lavoratori, dovranno comunicare loro in cosa i cambiamenti li riguarderanno, e se avranno luogo riduzioni di personale.
- Sviluppo di un piano di comunicazione strategica e di piani di azione, circa gli obiettivi della comunicazione.

Queste sei operazioni appena presentate, anche se in maniera piuttosto schematica, possono servire da punto di riferimento, per le aziende, nello sviluppo di una strategia di comunicazione corporate volta a risolvere i problemi o a cogliere le opportunità evidenziate da un'analisi situazionale interna e/o esterna.

#### 2.1.4 Le ragioni dell'attuale grande sviluppo della comunicazione corporate

La corporate communication è una particolare forma di comunicazione, che è sempre esistita, anche se in passato le venivano attribuiti significati diversi. In questi ultimi anni questo tipo di comunicazione ha avuto uno sviluppo molto accentuato e questo andamento non è frutto del caso, ma è dovuto alla presenza di nuove forze ambientali, che hanno contribuito alla sua diffusione. Balmer e Gray (2000) indicano in dieci forze ambientali le cause dell'aumento della comunicazione corporate. Riporteremo qui di seguito solo le principali forze individuate dai due autori:

#### **a) L'accelerazione del ciclo di vita del prodotto**

L'accelerazione del ciclo di vita di molti prodotti è uno degli andamenti più critici nell'economia attuale, in particolare in certi settori, come quello dell'elettronica. Per esempio, nel settore della musica i supporti musicali hanno subito un'evoluzione rapidissima: dalle cassette a nastro in poco tempo si è passati ai compact disk, i quali, probabilmente saranno soppiantati fra breve dalla musica in formato digitale. In questo settore, aziende come Sony e JVC, grazie agli effetti di una continua comunicazione corporate, sono riusciti ad ottenere vantaggi competitivi, perché il loro nome corporate, che evoca fiducia, aggiunge valore ai loro prodotti, riducendo così l'incertezza presente tra i consumatori e gli altri stakeholders.

#### **b) L'aumento della competizione nel settore pubblico ed in quello no-profit**

Nel settore pubblico, in questi ultimi anni, si è avuto un notevole aumento della competizione. Prendiamo, come esempio, le università. In Italia la recente nascita di nuovi atenei, in diverse città, ha acceso una forte competizione, il cui obiettivo è quello di “accaparrarsi” il maggior numero di studenti. Le università, quindi, cercano di crearsi un'immagine positiva, attraverso una comunicazione di tipo corporate.

#### **c) Fusioni ed acquisizioni**

Un altro andamento tipico di questi anni è il forte aumento di fusioni ed acquisizioni. In Italia, situazioni del genere sono molto diffuse nel settore bancario ed in quello assicurativo. Molte volte uno degli effetti di una fusione è il crearsi di un gap tra l'immagine che la nuova azienda ha all'esterno e la sua vera identità; tale incongruenza può confondere sia i mercati finanziari che i clienti, portando ad un minor sostegno alla compagnia da parte di uno o di entrambe le fonti. In tale fase molto delicata sono indispensabili, prima di tutto, un'analisi interna all'azienda, per definirne la nuova identità, e, successivamente, ingenti investimenti in comunicazione corporate per trasmettere la stessa agli stakeholder esterni.

#### **d) Carenza di personale specializzato**

Uno degli tanti sistemi che le aziende adottano per rimanere competitive è quello di attirare a sé personale motivato e con elevate competenze tecniche. Una reputazione favorevole può rappresentare un elemento importante nel raggiungere questo obiettivo, perché una buona reputazione dell'organizzazione può fornire un certo vantaggio

psicologico all'individuo. Questo spiega, in larga misura, come società, quali Procter & Gamble, abbiano pochi problemi nell'attrarre e trattenere personale specializzato. A sua volta, questo tipo di personale può giocare un ruolo fondamentale nel comunicare, formalmente o informalmente, l'identità dell'azienda all'ambiente esterno.

#### **e) Aspettative pubbliche sulle responsabilità sociali dell'azienda**

In questi ultimi anni l'intera società ha mostrato aspettative crescenti verso il senso di responsabilità sociale che le aziende dovrebbero avere. Da una serie di indagini è stato rilevato che molti consumatori sono profondamente preoccupati dell'impatto che i produttori commerciali hanno, attraverso le loro azioni, sull'ambiente; si è inoltre scoperto che i consumatori sono disposti a pagare una cifra extra, purchè l'azienda operi nel rispetto dell'ambiente circostante.

Alcune aziende si sono velocemente adeguate a queste nuove esigenze. Prendiamo, come esempio, aziende come Patagonia o "The Body Shop". Ognuna di loro ha sviluppato una strategia che è finalizzata ad ottenere un'immagine di azienda socialmente responsabile ed attenta alle questioni ambientali.

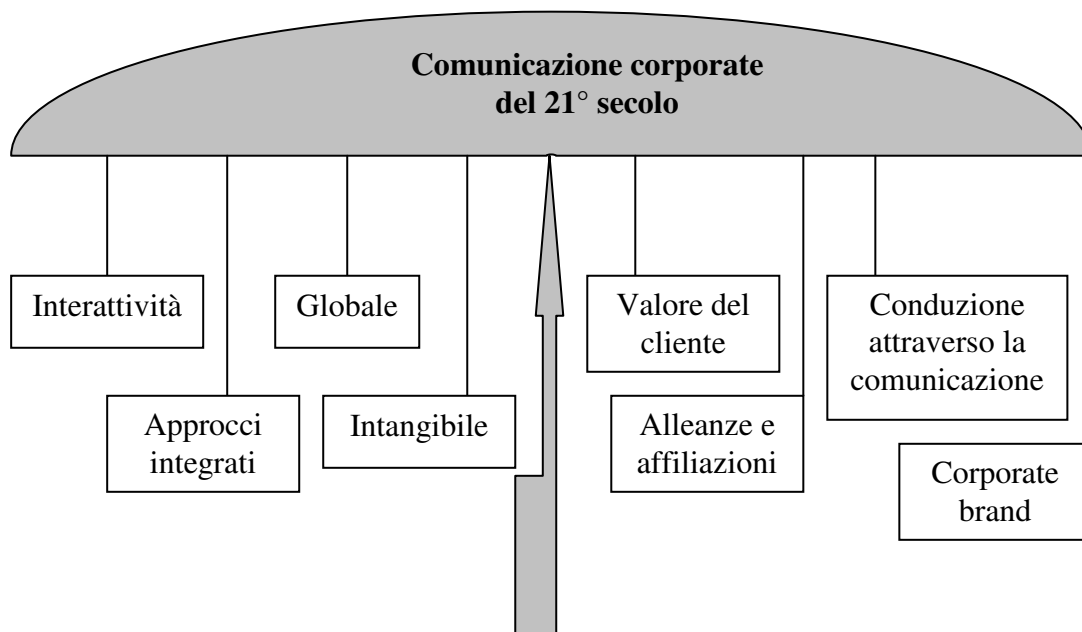
Le aziende di oggi, che si rivolgono ad un pubblico così sensibile a queste tematiche, non possono più nascondersi dietro i loro prodotti, senza rivelare chi sono e quali sono le azioni che svolgono. Esse, con il loro marchio corporate, devono sempre farsi riconoscere e, attraverso la comunicazione corporate, devono rendere il più trasparente possibile il loro operato.

Tutte queste forze ambientali, ed altre ancora, "colpiscono" in maniera più o meno accentuata le aziende di oggi; ed è per questo che sempre più imprese fanno affidamento su una comunicazione corporate per risolvere i nuovi problemi che si pongono loro di fronte e per cogliere le nuove opportunità che si presentano.

#### **2.1.5 Indicazioni per una nuova gestione della comunicazione corporate**

In questi ultimi anni la comunicazione è cambiata profondamente e si evolverà ulteriormente nel futuro, con un impatto sempre maggiore sul disegno e lo sviluppo di nuove politiche comunicative. Schultz e Kitchen, in un loro articolo pubblicato nel 2004, illustrano, attraverso una rappresentazione grafica, le otto sezioni che compongono il nuovo modo di concepire la corporate communication: queste otto

sezioni sono linee-guida, che devono aiutare i managers a gestire la comunicazione corporate in un ambiente in continua evoluzione.



Oggi queste linee guida sono, purtroppo, ancora troppo poco utilizzate; parecchie aziende, infatti, adottano ancora vecchi modi di gestire la comunicazione corporate, che non sono più adeguati all'ambiente attuale. Andiamo, comunque, ad analizzare questi nuovi principi di gestione:

- **Dialogo ed interattività:**

Mentre la comunicazione di questi ultimi anni si è concentrata soprattutto sul web e sullo sviluppo di siti internet, entrambi principalmente sistemi di informazione in uscita, il maggior cambiamento del futuro sarà quello focalizzato sulla "connettività". Questo processo comporta allacciare, condividere e costruire relazioni sempre più strette tra l'azienda e i suoi clienti, i suoi fornitori, i suoi partners in un'alleanza e ogni altra figura che rappresenti uno stakeholder per l'azienda, attraverso intranets, extranets e altri sistemi elettronici. In molti casi questi sistemi di comunicazione evolvono in dialoghi sempre in corso, perché essi forniscono un continuo "dare" e "ricevere" fra le varie parti. Esempi di questi tipi di connessioni interattive, basate sul dialogo, sono gli interscambi elettronici, che forniscono aggiornamenti di inventario, pianificazioni di costruzione, rifornimento di parti.

Se confrontata con il vecchio modello “mittente-ricevente”, la comunicazione, nelle aziende di oggi, non si ferma mai: essa è senza soluzione di continuità e va e viene in entrambi i versi di una data direzione. Quindi la comunicazione non è più un qualcosa che l’azienda fa, quanto piuttosto è un processo all’interno del quale essa è coinvolta.

L’impatto dell’interattività sull’organizzazione ha, ed avrà ancora più in futuro, un effetto incredibile sull’organizzazione e costringerà quest’ultima ad ascoltare maggiormente i messaggi, che le vengono inviati dai vari stakeholders, e non più solo a comunicare attraverso la pubblicità, le pubbliche relazioni, il direct-marketing, ecc., il proprio “pezzo” e poi “sedere” ad aspettare la reazione.

Naturalmente, il vecchio modo di comunicare non sarà completamente sostituito, ma esso dovrà dare più spazio a questo modo di comunicare “interattivo”.

Un esempio pratico ci viene fornito dalla “British Telecommunications”; la BT ha progettato dei nuovi programmi, destinati a costruire ed aumentare relazioni con clienti potenziali di tutto il mondo. Il primo dei due programmi, molto tecnico, è stato progettato per svolgere funzioni altamente tecnologiche nelle organizzazioni, ed include una newsletter, dei seminari, ed un sito interattivo. L’altro programma, diretto ai senior managers, non ha invece carattere tecnico ed è stato progettato per condividere informazioni su tutte le questioni strategiche e manageriali. Entrambi i programmi sono operativi in tutti i paesi dove la BT ha una presenza di mercato corrente e anche in altri paesi strategicamente importanti.

- **Approcci integrati:**

Non c’è alcun dubbio che la struttura funzionale della maggior parte delle organizzazioni sta per essere modificata dai nuovi approcci alla comunicazione. Lavoro a cottimo, silos gerarchico, management di comando e di controllo e unità separate stanno per essere (e devono essere) sostituiti da “processi” e “sistemi”. Nel mondo ogni cosa sta per essere connessa o integrata in qualcos’altro. L’“integrazione” dell’organizzazione deve essere uno degli scopi fondamentali del management del 21° secolo. Perciò la focalizzazione deve essere sulle “relazioni con il cliente”, sul “rifornimento immediato”, sull’“efficiente risposta al cliente” e sull’“interscambio di dati elettronici”. Questi concetti determineranno come e in che forma le organizzazioni saranno strutturate e come opereranno in futuro. Certamente questo approccio, basato sui processi, avrà un impatto notevole sulla comunicazione. Il direttore della

comunicazione corporate del 21° secolo diventerà non semplicemente un “comunicatore”, ma anche un “manager dei processi”, con tutte le capacità professionali che il tipo di attività richiede.

Vi sarà inoltre un’inversione del flusso di comunicazione. In passato, il direttore della comunicazione decideva l’argomento da comunicare e, dopo aver definito il piano operativo, lo trasmetteva ai vari stakeholders. Oggi non funziona più così: non è più possibile, in un mondo interattivo come quello di oggi, non ascoltare cosa hanno da dirci i nostri stakeholders. In un dialogo, ci sono delle richieste reciproche; ciò che dovrà fare un direttore della comunicazione sarà quindi l’ascoltare le voci di tutti. Solo dopo aver raccolto tutte le informazioni in esse contenute sarà possibile, per l’organizzazione, modificarsi in modo da soddisfare i bisogni espressi dai vari stakeholders e mettere così il direttore della comunicazione in grado di rispondere alle richieste di tutti. L’approccio della comunicazione cambia (o cambierà) dallo schema “pianificare – sviluppare - realizzare” allo schema “percepire – adattare - rispondere”.

- **Globale:**

Ogni organizzazione, al mondo d’oggi, si trova oramai all’interno di un ambiente sempre più globalizzato, e a questo si deve adattare. Differenze nei prezzi, o nei sistemi distributivi, da paese a paese, non sono più accettabili da parte degli stakeholders.

L’unica soluzione è quella di avere un solo prezzo, una sola struttura distributiva, un solo sistema di fatturazione, se l’azienda non vuole perdere i suoi clienti.

L’impatto di questo marketing sempre più globale, che ha finora riguardato soprattutto i prezzi, la distribuzione e il modello di servizi, sta iniziando ad influenzare la comunicazione. Si avverte sempre di più la necessità di possedere competenze trans-culturali, e trans-linguistiche, in tutti i sistemi di comunicazione. La capacità dell’azienda di pianificare, sviluppare e inviare programmi di comunicazione, diventa meno importante, mentre diventa fondamentale l’acquisizione di competenze per comprendere i clienti e ascoltare i loro bisogni di informazione, l’adattamento dei messaggi comunicazionali a questi ultimi e la risposta ai vari stakeholders in tempo reale.

L’ormai vecchio sistema di comunicazione deve essere sostituito da un nuovo sistema che, non solo abbracci l’intero globo, ma che consenta ai managers di sondare le situazioni locali, come è necessario o è richiesto.

- **Valori intangibili (cioè, immateriali):**

Mentre i valori dell'organizzazione inesorabilmente si spostano verso un'area immateriale, fatta di proprietà intellettuali, marchi, brevetti, cognizioni tecniche, competenze personali, ecc, l'azienda dovrà concentrarsi sempre di più sulla gestione di queste risorse intangibili.

Mentre una volta era il bilancio aziendale a comunicare in maniera solida e facilmente verificabile, oggi l'azienda si sta spostando verso la gestione di risorse sempre più intangibili, e, proprio per questo, diventa fondamentale il ruolo che ricopre il manager della comunicazione. La capacità dell'azienda di spiegare, illustrare e insegnare questi nuovi valori aziendali alla comunità finanziaria, agli associati ed affiliati, e ai lavoratori dell'azienda stessa, e di persuaderli su di essi, diventa uno degli elementi-chiave negli strumenti di gestione dell'intera impresa. Il manager della comunicazione corporate deve giocare un ruolo centrale nel raggiungimento di questi obiettivi.

La comunicazione, come i nuovi valori aziendali, è spesso ritenuta intangibile dalla maggior parte dei senior managers. Di conseguenza, l'elemento-chiave per avere successo, da oggi in poi, sarà quello di mettere "sostanza" nel contenitore, oggi ancora vuoto, della comunicazione corporate.

- **Valore del cliente:**

Oggi la maggior parte delle imprese inizia a capire, anche se solo in parte, l'importanza che ha per loro acquisire, trattenere, accrescere e spostare clienti e i loro flussi di reddito nel tempo. I prodotti e i servizi forniti dall'azienda rappresentano il mezzo attuale attraverso il quale l'azienda stessa ottiene un guadagno e, alla fine, dei profitti dai clienti. Mentre quei prodotti e servizi, con il tempo, possono cambiare, ciò che non cambia è la necessità di ottenere e mantenere clienti da parte dell'azienda. Di conseguenza, nell'ambito della comunicazione, il focus deve spostarsi dai prodotti e servizi, dagli impianti e, in generale, dai beni materiali appartenenti alla corporate, al concentrarsi sull'importanza dei clienti attuali e potenziali, sugli stakeholders, sui flussi di reddito e sul valore degli azionisti. Questo è un approccio completamente differente da quello seguito fino ad oggi, perché richiede che la comunicazione si concentri sulla spiegazione del valore dei clienti e degli stakeholders esterni, e non più sulla spiegazione di come è ben gestita la produzione aziendale.

Per raggiungere gli obiettivi che l'azienda si è prefissata sarà allora fondamentale ottenere informazioni sugli stakeholders esterni, sia che essi siano clienti, governi,

ambientalisti, o altre comunità. Ma ottenere tali informazioni sarà molto difficile e richiederà una grossa competenza tecnica da parte dei managers della comunicazione.

- **Alleanze e affiliazioni:**

Un tempo i senior managers gestivano un proprio gruppo di lavoratori-impiegati, e, eventualmente, un limitato numero di partners addetti alla distribuzione. Il compito, basato solo sul dare ordini e controllare l'esecuzione, risultava allora relativamente facile da gestire. Ma al mondo d'oggi, dove sono sempre più frequenti alleanze, associazioni, affiliazioni e joint-ventures, la situazione è normalmente di uguale potere o, quanto meno, di potere-condiviso fra l'azienda e i suoi partners. Quindi i managers non possono più semplicemente comandare, ma devono diventare negoziatori, arbitri, costruttori di consenso e perfino cheerleaders.

Trasferendo il discorso sulla comunicazione nell'arena del 21° secolo, i direttori di comunicazione corporate dovranno assumere un ruolo essenziale nell'assistere i senior managers nelle delicatissime mansioni di comunicazione, che possono conservare l'alleanza, l'affiliazione, od ogni altra fragile relazione, non solo viva, ma anche prospera.

- **Conduzione attraverso la comunicazione:**

In molte aziende la comunicazione è sempre stata considerata una funzione non primaria. Al mondo d'oggi questo ordine di priorità non è più accettabile: la comunicazione corporate deve essere l'elemento-guida nella realizzazione della strategia corporate. Di conseguenza, gli investimenti ed i ritorni finanziari della comunicazione diventano delle priorità di primaria importanza per molte imprese. Nell'arena emergente del 21° secolo le aziende avranno sempre più bisogno di sviluppare nuovi, diversi e più specifici strumenti per misurare l'impatto e gli effetti della comunicazione.

Poichè la comunicazione diventa un investimento aziendale, e perciò è gestita come ogni altra attività che produce valore, la gestione del suo budget e la misura del suo ritorno finanziario richiedono competenze tecniche di alto livello. In questo senso, la capacità, da parte del manager della corporate communication, di identificare, valutare e determinare i livelli di investimento e di misurare i risultati, diventa altrettanto importante del ruolo svolto oggi da un pianificatore strategico. Tra le competenze che



saranno richieste a chi ricopre il ruolo di manager della comunicazione corporate ci sarà anche quella di saper misurare e determinare il valore finanziario del brand corporate. Senza dubbio, nell'organizzazione del 21° secolo, la comunicazione corporate dovrà, per la maggior parte, guidare, piuttosto che seguire, le direttive e le azioni strategiche dell'azienda.

- **Corporate brand:**

In questi ultimi anni i cambiamenti riguardanti il corporate brand sono stati enormi. Come l'azienda si sposta dalla focalizzazione sul product brand alla concentrazione sul corporate brand, aumentano i rischi cui essa è esposta, ma aumentano anche le opportunità da cogliere. Un continuo coinvolgimento del corporate brand nella comunicazione può fornire un travaso di credibilità sul prodotto, ma, in caso di una vicenda negativa che riguardi il prodotto, l'azienda ne può essere direttamente coinvolta. Grazie ad una continua comunicazione corporate aziende come IBM, Starbucks e UPS non hanno bisogno di spiegare qual è la loro attività: tutti gli stakeholders lo sanno. Per la stessa ragione, un forte corporate brand come Virgin, Kraft o Nestlè, consente a queste compagnie di entrare in nuovi ed eccitanti settori, nei quali il riconoscimento del loro nome spesso spiana la strada verso un immediato o quasi immediato successo.

I corporate brands possono avere un elevato valore economico, che deriva loro da investimenti continui in comunicazione; i messaggi che vengono trasmessi si concentrano sulla comunicazione di un grande insieme di virtù e benefici ai clienti, consumatori, azionisti e altri stakeholders.

Ma gestire un corporate brand, come abbiamo già visto, non è cosa facile: in troppi casi parti interessate cercano di inserire, sotto la protezione dell'ombrello "corporate", elementi che non meritano la sua copertura. In altri casi, certe business units o alcuni managers di prodotto rifiutano di indossare il "mantello corporate", ritenendo che il loro nome, il loro riconoscimento, la loro storia e il loro futuro siano più grandi andando avanti da soli. Una delle nuove capacità che saranno quindi richieste a chi ricoprirà nel prossimo futuro il ruolo di direttore della comunicazione corporate sarà quella di saper riconoscere cosa deve rientrare sotto l'ombrello corporate e cosa ne deve rimanere fuori.

I cambiamenti dell'ambiente economico, che hanno portato alla formulazione di queste linee guida, non hanno finora investito tutti i settori. Di conseguenza, in alcuni casi,

questi principi possono essere difficili da applicare; ma se le imprese si sforzeranno di andare in questa direzione, i vantaggi che otterranno, nei confronti di chi non applica questi principi, potranno essere notevoli.

## ***2.2 La pubblicità corporate***

### **2.2.1 Che cos'è la pubblicità corporate?**

Come è stato posto in evidenza all'inizio di questo capitolo, la pubblicità corporate è una parte della più vasta comunicazione corporate, e pertanto molti degli attributi e degli scopi già illustrati per quest'ultima sono validi anche per la pubblicità corporate. Il concetto di pubblicità corporate ha subito lenti, ma costanti cambiamenti nel corso degli ultimi cinquanta anni. Intorno agli anni '50 l'affermazione della buona volontà dell'azienda e la presentazione di un'immagine positiva di quest'ultima erano gli obiettivi primari della pubblicità corporate. Con i cambiamenti economici e politici che hanno influenzato il mondo degli affari e dell'economia negli anni successivi, la pubblicità aziendale si è estesa poi a comprendere aspetti di difesa dell'organizzazione e di trattazione di questioni pubbliche di interesse aziendale. Negli anni '80 – '90 una larga parte della pubblicità corporate ha svolto una funzione di supporto alla promozione dei prodotti e/o dei servizi dell'azienda. Oggigiorno lo scopo della pubblicità corporate è soprattutto focalizzato alla formazione, al cambiamento o al mantenimento dell'identità corporate (Schumann et al. 1991; Pashupati et al. 2002). Fra le tante definizioni di pubblicità corporate presenti in letteratura, una definizione datata 1986 (Fox 1986), ma ripresa nel 2002 da Pashupati (Pashupati et al. 2002), ci sembra abbracciare la maggior parte dei significati che nel tempo sono stati connessi al concetto di pubblicità corporate, inclusi quelli attualmente maggiormente posti in evidenza.

Tale definizione considera la pubblicità corporate come la funzione che “si prefigge di influenzare il modo in cui i consumatori e gli altri gruppi - target considerano l'azienda e ciò che essi pensano delle questioni di interesse dell'azienda, in modo da influenzare l'ambiente esterno nel quale l'azienda deve operare, e, se possibile, aumentare le vendite dei prodotti, esaltando la reputazione del corporate brand come buon cittadino e aumentandone la visibilità”.

La linea divisoria fra pubblicità corporate e pubblicità di prodotto non è affatto netta. Spesso la pubblicità corporate illustra i prodotti forniti dall'azienda e, di converso, la pubblicità di prodotti specifici riporta il nome del corporate brand. Per questa ragione, la suddivisione delle spese per la pubblicità fra pubblicità corporate e pubblicità di prodotto è spesso difficile da quantificare.

### 2.2.2 Categorie di pubblicità corporate

Secondo Crane (1990), nella pubblicità corporate possono essere distinte le seguenti categorie:

- a) Pubblicità corporate promossa per questioni in discussione (o Pubblicità di difesa);
- b) Pubblicità corporate di immagine;
- c) Pubblicità corporate concernente le finanze e le relazioni con gli investitori;
- d) Pubblicità corporate di preparazione dei mercati;

Altri autori (Garbet 1982) hanno preso in considerazione solo le prime tre categorie, ma la maggior parte di essi ha riconosciuto come veramente importanti solo le prime due categorie.

- a) Le aziende ricorrono a questo tipo di pubblicità in risposta a quella che considerano un'attività legislativa o sociale potenzialmente pericolosa per loro. Quando un'organizzazione prende la parola e illustra il suo punto di vista in una controversia, i benefici si riversano non solo sulla compagnia, ma anche sul pubblico, perché diventa così possibile una valutazione più completa del problema. Ma di gran lunga più frequenti della discussione di controversie sono i programmi di comunicazione in cui le aziende corporate sostengono idee popolari, sia per richiamare l'attenzione del pubblico sia per dare prova delle loro preoccupazioni in proposito e del loro coinvolgimento. Anche argomenti come la "deregulation" dell'industria del petrolio, le riforme fiscali, le nuove leggi, le nuove tariffe, i problemi ambientali, possono essere trattati con successo dalla pubblicità corporate.
- b) Le aziende usano di solito la pubblicità corporate di immagine per stabilire un'identità o per correggere alcuni modi erranei di vedere loro stesse da parte del pubblico. Le organizzazioni molto grandi e diversificate usano questa

categoria di pubblicità per semplificare e rendere chiara la loro immagine pubblica.

- c) Questo tipo di pubblicità, in realtà, può essere considerato come una sottocategoria della pubblicità di immagine, destinata a stimolare l'interesse degli investitori. Ci sono troppe compagnie e troppo pochi analisti per assicurare una giusta valutazione di tutte le compagnie, in particolar modo di quelle più piccole. Gli analisti acquisiscono poche informazioni in più dalla categoria di pubblicità corporate concernente le finanze e le relazioni con gli investitori, ma il ritratto di una compagnia in movimento, che fa cose eccitanti, può influenzare il loro modo di vedere.
- d) Questa categoria di pubblicità corporate riguarda la preparazione dei mercati a fusioni ed acquisizioni ed è destinata a trasmettere un'immagine positiva della nuova entità, sia agli investitori che, in generale, a tutti gli stakeholders esterni. Essa riguarda, in modo particolare, l'industria dei servizi finanziari, per la quale la pubblicità corporate è necessaria a causa delle fusioni ed acquisizioni delle banche e della competizione da parte di servizi finanziari non tradizionali. Oltre a sviluppare e a posizionare i corporate brands in modo appropriato nel mercato finanziario, essa dovrebbe fornire un ombrello, di cui beneficerebbero tutti i prodotti attuali e futuri dell'industria; in poche parole, essa costituirà anche la base per la pubblicità di prodotto.

### 2.2.3 La pubblicità corporate di allineamento

Secondo Pashupati et al. (2003), le più recenti strategie di pubblicità corporate hanno comportato l'uso di un tipo di pubblicità che non rientra esattamente nelle categorie illustrate nel paragrafo precedente, e precisamente la "pubblicità di allineamento".

Questo tipo di pubblicità è una pubblicità tramite la quale l'azienda corporate allinea sé stessa con una causa esistente, verso la quale l'audience - obiettivo nutre già dei sentimenti positivi. Esempi di tale pubblicità corporate sono la campagna pubblicitaria lanciata dalla Toyota a promozione dell'istruzione, quella della AT&T, che promuove i valori della famiglia, quella della Benetton, che promuove l'armonia razziale. La pubblicità di allineamento è distinta dalla semplice "pubblicità per questioni in discussione o di difesa" dal suo duplice focus, sia sul marchio che sulla causa, "il

marchio non è semplicemente uno sponsor discreto di un messaggio dedicato ad una questione sociale (Schmidt e Hitchen 1999).

#### 2.2.4 I principali utilizzatori della pubblicità corporate

Secondo Garbett (1982), più grande è la compagnia, più è probabile che essa utilizzi la pubblicità corporate. Naturalmente le compagnie più grandi hanno normalmente più fondi a disposizione e/o hanno più desiderio di trarre vantaggio da tutti gli strumenti a loro disposizione. Tuttavia le ricerche effettuate sull'argomento mostrano che non sono le dimensioni in sé, ma sono piuttosto le condizioni connesse con le dimensioni a far sì che le compagnie più grandi ricorrano a campagne di pubblicità corporate. Più grande è la compagnia, più grande è la sua complessità, la sua diversità, l'estensione della sua linea di prodotti, il suo numero di affari e la sua dispersione geografica. Essa sente quindi la necessità di ricorrere ad una pubblicità corporate, che fornisca un'immagine semplice, facile da cogliere e facilmente trasferibile, che unifichi le sue disparate attività.

Per quanto riguarda la ricerca sulla tipologia delle campagne che utilizzano la pubblicità corporate un altro contributo interessante è stato fornito da Schumann et al. (1991).

Questi autori affermano che nel periodo investigato (1976-1980) il 65% delle compagnie di servizi, il 61% delle industrie che fabbricano beni industriali, e il 41% delle industrie che fabbricano beni di consumo hanno usato la pubblicità corporate.

Nell'ambito di queste ultime, è interessante notare che la maggior parte della pubblicità corporate è venuta dai produttori di beni di consumo durevoli di prezzo elevato (automobili, apparecchi, ecc.), mentre solo una parte molto ridotta di essa è venuta dai produttori di beni confezionati e di beni di largo consumo, che però spendono moltissimo in pubblicità di prodotto. Probabilmente ciò è dovuto ai seguenti motivi:

- a) Queste compagnie ritengono di pubblicizzare i loro prodotti già abbastanza da stabilire sul mercato una presenza efficace del corporate brand;
- b) Esse sono conscie dei risultati delle ricerche, che mostrano che l'effetto della pubblicità corporate sui prodotti di consumo di basso costo è minimo, in confronto agli effetti sugli acquisti di prodotti di alto costo, sui quali i consumatori riflettono di più (Garbett 1982).

### 2.2.5 I destinatari della pubblicità corporate

La pubblicità corporate può essere indirizzata verso un pubblico generico o verso obiettivi specifici. Gli avvisi pubblicitari di immagine sono, generalmente, indirizzati verso dipendenti attuali o potenziali, azionisti presenti o futuri, comunità di affari e finanziarie, agenzie governative o speciali gruppi di interesse (Schumann et al. 1991). I risultati delle ricerche più approfondite, eseguite su questo argomento negli anni '70 e '80, portano a sostenere che i target principali della pubblicità corporate sono le comunità di affari e finanziarie e i clienti. Secondo alcune ricerche (ANA 1988, citata da Schumann et al. 1991), nell'ambito di questi ultimi risaltano particolarmente quelli delle classi sociali medio - alte. Invece, per quanto riguarda le comunità di affari e finanziarie (dirigenti di corporates, investitori istituzionali, banchieri di investimento, agenti di borsa, ricchi investitori individuali), gli agenti di borsa sono quelli che si sono dimostrati più sensibili alla pubblicità corporate, che spesso è risultata capace di influenzare le loro scelte di investimento.

Tuttavia, negli anni successivi al periodo '70-'80 le aziende corporate hanno maggiormente focalizzato la loro attenzione sulla soddisfazione del cliente in generale e pertanto il focus della pubblicità corporate sul cliente è grandemente aumentato, fino a diventare preminente.

### 2.2.6 Vantaggi ed efficacia della pubblicità corporate

Gli obiettivi della pubblicità corporate sono già stati, in buona parte, illustrati nei paragrafi precedenti, in particolare in quello dedicato alla definizione di questa funzione. Essi si sono evoluti nel tempo e i vari articoli che ne hanno trattato riflettono chiaramente le idee dominanti nel momento in cui la ricerca è stata pubblicata. Così l'articolo di Garbet (1982), che elenca in modo lucido e chiaro gli obiettivi o vantaggi raggiungibili attraverso la pubblicità corporate, pone l'accento su alcuni aspetti, connessi con il profitto, i quali sono attualmente in secondo piano rispetto agli aspetti connessi con la formazione, cambiamento o mantenimento dell'identità corporate. Secondo Garbett (1982) la pubblicità corporate può aiutare a conseguire i seguenti vantaggi:

- a) Aumento delle vendite, soprattutto dei beni industriali di prezzo elevato e dei beni di alta tecnologia.

- b) Conservazione dei dipendenti; la pubblicità corporate che chiarisce dove l'azienda sta andando, che cosa sta facendo in altre parti del mondo, e quali opportunità di carriera offre, può impressionare i dipendenti e farli sentire meglio, in quanto questi sentono che il loro lavoro è conosciuto e rispettato.
- c) Reclutamento di personale specializzato; le compagnie che, attraverso la pubblicità corporate, acquisiscono una buona reputazione di dinamicità e progresso, particolarmente quelle di alta tecnologia, attirano più facilmente personale specializzato.
- d) Aumento del prezzo delle azioni; una campagna di pubblicità corporate può spingere gli analisti di borsa alla richiesta di maggiori informazioni e, quindi, ad interessarsi alle azioni di un'azienda, con possibili acquisti di queste ultime; non è però scontato un aumento del loro valore, soprattutto se esse hanno già un prezzo ragionevole. L'effetto finale, di solito, è quello di una loro giusta collocazione, in modo che non siano né sottovalutate né sopravvalutate.
- e) Miglioramento della comprensione dell'azienda da parte della gente; la pubblicità corporate, insieme agli altri canali della comunicazione corporate, può fornire una visione completa dell'organizzazione e del suo ruolo positivo nella società alla gente dalla cui buona opinione dipendono gli affari, siano essi clienti, analisti finanziari, dipendenti futuri o dipendenti attuali, governi o corpi legislativi.

Gli obiettivi (che una volta raggiunti si trasformano in vantaggi) riportati nei punti da a) a d) sono obiettivi che rimandano, direttamente o indirettamente, ad aspetti di profitto. L'obiettivo esposto nel punto e), che porta al vantaggio dell'aumento delle attitudini positive del pubblico verso l'organizzazione, è quello ritenuto maggiormente importante attualmente.

Le ricerche più recenti (Pashupati et al. 2002) hanno mostrato che la pubblicità corporate non solo può portare ad un aumento delle attitudini positive, ma può anche svolgere un'azione preventiva nei riguardi di un'erosione di tali attitudini (teoria della vaccinazione).

Secondo la teoria della vaccinazione, un'azienda dovrebbe essere idealmente in grado di minimizzare l'impatto della notizia di eventi negativi, esponendo la sua "audience" ad un blando attacco negativo, accompagnato da argomenti che contrastano il messaggio di attacco, appena prima che la notizia reale sia divulgata. Questo processo stimola l'audience a difendere le sue credenze, generando ulteriori argomenti in loro difesa. Il lavoro cognitivo implicito in tale processo, insieme con l'attivazione di argomenti già esistenti, e forse anche con la generazione di nuovi argomenti a sostegno dell'attitudine o della credenza, "vaccina" l'attitudine o la credenza. Un'attitudine, o una credenza, "vaccinata" è considerata più forte e meno suscettibile rispetto ad ulteriori attacchi. In realtà, però, le aziende raramente possono anticipare le crisi prima che esse avvengano, in modo da poter condurre una campagna di pubblicità sull'argomento specifico. Perciò una generica pubblicità corporate di immagine può essere talvolta usata al posto di una pubblicità focalizzata sulla questione specifica. Ciò è comprovato dal diverso impatto di uno scontro con gli attivisti dell'ambiente, avvenuto nel Mare del Nord, sulla "British Petroleum" e sulla "Royal Dutch Shell". La compagnia inglese aveva fatto, poco prima dell'evento negativo, una campagna di pubblicità corporate che dava un'immagine di sistema molto calda ed amichevole e la rappresentava come un cittadino interessato all'ambiente, mentre quella olandese non aveva fatto alcuna campagna pubblicitaria. La conseguenza di questa situazione è stata che la prima è risultata immunizzata contro le accuse di abusi ambientali, mentre la seconda si è esposta ad un vero e proprio "disastro nelle sue pubbliche relazioni".

L'efficacia della pubblicità corporate è difficile da misurare quantitativamente. Tuttavia numerose tecniche sono state tentativamente applicate allo scopo: focus groups, one-on-one copy test, split-run test e rilevazioni. Esse tendono, soprattutto, a misurare il grado di consapevolezza del pubblico e la sua attitudine verso una certa azienda.

L'attitudine viene accertata attraverso le seguenti qualificazioni: reputazione, innovatività, leadership, gestione superiore, diversificazione, crescita, responsabilità sociale, dimensioni, che il pubblico attribuisce in grado maggiore o minore all'azienda. Tutti gli studi basati su casi reali hanno comunque mostrato che la pubblicità corporate è molto efficace (Schumann et al. 1991). In particolare è apparso evidente che esiste una generale opinione positiva dei dirigenti finanziari e commerciali nei riguardi della pubblicità corporate e che un ampio settore di tali dirigenti (dal 40% al 65%) sono direttamente influenzati da essa.



Per quanto riguarda il pubblico comune, è stato osservato che la pubblicità corporate produce un miglioramento significativo nell'opinione pubblica su argomenti, quali la consapevolezza generica dell'azienda, la percezione della sua crescita e della qualità dei suoi prodotti, la sua leadership nello sviluppo di nuovi prodotti, la sua attenzione ai problemi ambientali e il suo carattere di buon investimento in borsa.

#### 2.2.7 I trend di spesa e di scelta dei media nella pubblicità corporate

Lo studio di Schumann et al. (1991), anche se limitato al mondo della pubblicità USA e all'arco di anni che va dal 1971 al 1988, fornisce dati interessanti sull'andamento della spesa per la pubblicità corporate e sulla scelta dei media attraverso cui essa è effettuata. Nel periodo considerato la spesa per la pubblicità corporate ha rappresentato soltanto dallo 0,6% allo 0,9%, fino a circa l'1% della spesa totale per la pubblicità. Tuttavia non bisogna pensare che questa percentuale, piuttosto bassa, di spesa totale rappresenti una cifra modesta; nel 1988 l'1% corrispose a circa 1,2 miliardi di dollari, poiché la spesa totale si aggirava sui 118 miliardi di dollari. Dal 1971 al 1988 la spesa per la pubblicità corporate è aumentata significativamente, con gli aumenti maggiori concentrati negli anni '80.

Solo in due brevi periodi di recessione economica (1974-75 e 1981-82) le spese per la pubblicità corporate si sono contratte, mentre la spesa totale per la pubblicità ha continuato a salire.

Questo andamento mostra chiaramente che in tempi di difficoltà economiche la pubblicità corporate è molto suscettibile a tagli di bilancio, anche se poi questa mossa dei managers finisce per interessare negativamente le aziende.

Le riviste per consumatori, le TV di rete e le TV commerciali sono stati i media maggiormente impiegati per la pubblicità corporate. Tuttavia, nel periodo di tempo analizzato da Schumann et al. (1991), si è assistito ad una progressiva riduzione della pubblicità corporate diffusa tramite TV, rispetto a quella diffusa via stampa; ciò è, naturalmente, conseguente all'aumento dei costi del tempo pubblicitario in TV, ma anche al fatto che diverse ricerche hanno evidenziato una maggiore efficacia della pubblicità corporate effettuata tramite la carta stampata, il cui target è più specifico, rispetto a quella diffusa via TV, caratterizzata da un target più generico.

Le riviste commerciali e finanziarie sono i mezzi preferiti per raggiungere la comunità finanziaria, mentre i "piccoli giornali settimanali delle comunità socialmente medio –

alte” hanno dimostrato di essere veicoli appropriati di trasmissione di un messaggio agli azionisti attuali o potenziali.

Tuttavia l’attuale, rapidissima evoluzione del mondo dei media, con la comparsa di sempre nuovi mezzi di comunicazione, impedisce di fare previsioni attendibili sui trend di scelta dei media, che saranno utilizzati nella pubblicità corporate nel prossimo futuro.

Secondo Schumann et al. (1991), però, è probabile che il mezzo di comunicazione più importante della pubblicità corporate resterà ancora la carta stampata.

## Capitolo 3

### Lo studio di un caso specifico: la pubblicità a stampa dell'azienda



Come è già stato anticipato nell'Introduzione, il 3° capitolo del presente elaborato contiene la parte più strettamente sperimentale del lavoro. Essa consiste nell'applicazione – per quanto possibile – di ciò che è stato discusso in via teorica, circa la pubblicità di prodotto e la pubblicità corporate, al caso concreto della **pubblicità a stampa** di una delle più importanti aziende alimentari italiane, la Barilla, che è sul mercato da oltre un secolo. Il lavoro sarebbe stato più completo e interessante se vi fosse stata la possibilità di accedere all'archivio Barilla. Sfortunatamente, a causa dei lavori di trasferimento della sua sede, tale archivio risulta essere attualmente inaccessibile, e tale resterà per diversi mesi ancora. Le ricerche qui illustrate si sono dovute avvalere quindi di altri mezzi, e precisamente si sono dovute basare sul materiale contenuto nei due volumi celebrativi dei cento anni e dei centoventicinque anni di comunicazione e pubblicità Barilla (Gonizzi & Ivardi Ganapini, 1994; Gonizzi, 2004).

#### *3.1 Obbiettivo dello studio del caso Barilla*

In questo capitolo si cercherà di analizzare la **pubblicità a stampa della Barilla nell'intero periodo che va dagli inizi del novecento fino ai giorni nostri**. Attraverso tale analisi si cercherà di individuare i motivi per cui, in alcuni periodi, la Barilla si è concentrata maggiormente su una pubblicità di tipo corporate (o di tipo “intermedio corporate-prodotto”, ma con forte “componente corporate”) anziché su una di prodotto (o di tipo “intermedio corporate-prodotto”, ma con prevalente “componente prodotto”), mentre in altri momenti essa ha favorito nettamente il secondo tipo di pubblicità rispetto alla prima.

### ***3.2 Materiale e metodi dello studio***

Come già anticipato, i materiali oggetto di questo studio sono essenzialmente gli advertisements a stampa riportati nei due volumi di Gonizzi e Ivardi Ganapini (1994) e Gonizzi (2004). Tali volumi rappresentano un'importante collezione, ancorché incompleta, delle immagini della pubblicità Barilla, dagli esordi industriali dell'azienda fino quasi ai giorni nostri (2002). Si ribadisce qui che le immagini prese in considerazione sono state principalmente quelle diffuse sul mezzo stampa, anche se, in pochissimi casi, sono state esaminate anche alcune pubblicità trasmesse sul mezzo televisivo, soprattutto quando alcuni loro frames sono stati poi utilizzati nella pubblicità a stampa, o anche quando esse sono state giudicate utili ad illustrare i collegamenti e la complementarità delle campagne pubblicitarie a mezzo stampa e di quelle lanciate sul mezzo televisivo.

E' inoltre opportuno sottolineare che il presente studio ha preso in considerazione solo marginalmente il processo di nascita, sviluppo e affermazione del marchio Mulino Bianco ed il materiale pubblicitario che ad esso si riferisce. Questo marchio, creato per commercializzare la linea di prodotti da forno della Barilla e appartenente alla categoria dei "family brands" di Keller (2000), fa ricorso, essenzialmente, alla pubblicità di prodotto durante tutta la sua storia. Pertanto, dopo una breve trattazione della prima fase della sua pubblicità, l'argomento non verrà ulteriormente approfondito, in quanto esso risulta poco significativo per uno studio focalizzato sul confronto fra politiche di prodotto e politiche corporate.

Per quanto concerne i metodi di studio, osserviamo che, alla luce di una prima analisi empirica, è parso possibile riconoscere, negli advertisements Barilla, un tipo di pubblicità esclusivamente di prodotto, un tipo di pubblicità puramente corporate e un tipo di pubblicità intermedio, o "ibrido", tra pubblicità corporate e pubblicità di prodotto, quest'ultimo a sua volta suddivisibile in tre categorie sulla base dei livelli delle "catene mezzi-fini" (Dalli, Romani, 2000).

Una pubblicità esclusivamente di prodotto è un advertisement dove, di solito, è presente l'immagine di un prodotto specifico (o anche della pasta, in generale) o quella della sua confezione, e dove il testo elenca i principali ingredienti del prodotto e, eventualmente, ne consiglia la ricetta di preparazione (es. fig. 3.18).

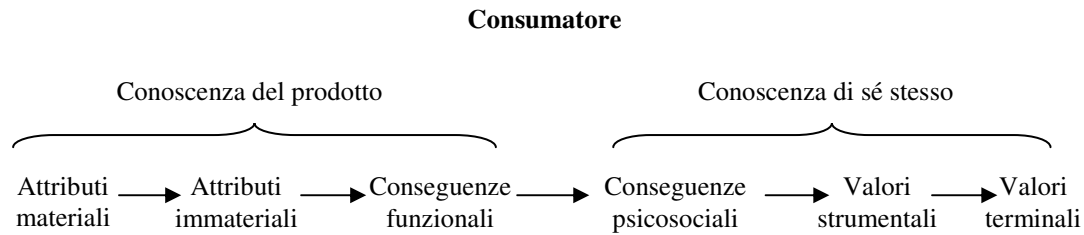
In una pubblicità puramente corporate, invece, non viene fatta menzione di alcun prodotto in particolare, ma vengono trasmessi alcuni valori che caratterizzano l'identità dell'azienda, oppure viene dato risalto a qualche evento particolare che ha interessato la vita dell'azienda. Due esempi di rilievo sono quelli corrispondenti alle figure 3.50 e 3.55.

Il tipo di pubblicità intermedio, o ibrido, tra pubblicità corporate e pubblicità di prodotto è più difficile da definire. Esso presenta, contemporaneamente, caratteri delle due categorie prima illustrate. In alcuni casi mostra l'immagine di un prodotto, ma trasmette anche un messaggio che esalta uno o più valori importanti per il consumatore e per il corporate brand. Un esempio di questo tipo è dato dall'advertisement di figura 3.46, relativa alla "piramide del mangiar sano", dove, all'immagine del prodotto non è associata una sua descrizione o sono elencate le sue caratteristiche, ma è invece associata l'esposizione di una serie di valori che guidano l'operato aziendale, oltre ad una serie di consigli su come adottare una sana alimentazione. In altri casi, come, ad esempio, nell'advertisement di figura 3.20, l'accento principale della pubblicità viene posto sulla promozione del prodotto (nel caso specifico la "pastina all'uovo"), ma vengono anche messi in evidenza i suoi attributi più significativi (nel caso specifico la leggerezza e l'alto valore nutrizionale), suscettibili di produrre, eventualmente, conseguenze importanti per il consumatore e di fargli eventualmente raggiungere valori significativi.

In definitiva, si può affermare che tra la pubblicità esclusivamente di prodotto e quella puramente corporate esiste tutto un ampio intervallo di pubblicità con percentuali diverse di "carattere corporate" e di "carattere prodotto".

Nell'ambito di questo intervallo è stata tentata una classificazione basata sulla teoria delle "catene mezzi-fini". Come definito da Dalli e Romani (2000), *"le catene mezzi-fini sono strutture concettuali che legano insieme le conoscenze del consumatore sugli attributi del prodotto con quelle relative alle conseguenze e ai valori"*.

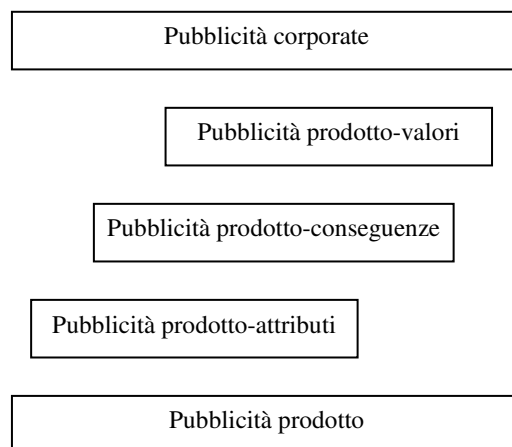
Gli elementi costitutivi di tali catene sono appunto gli attributi, le conseguenze ed i valori, le cui relazioni sono ben rappresentate nello schema seguente (Dalli, Romani, 2000):



Sulla base dei tre fondamentali elementi delle “catene mezzi-fini” sono state individuate le tre seguenti categorie di pubblicità intermedia fra “pubblicità di prodotto” e “pubblicità corporate”:

- a) Pubblicità che promuove un determinato prodotto (o, anche, una certa categoria merceologica, ad es. la pasta Barilla o i sughi Barilla), mettendo in evidenza i suoi attributi principali (suscettibili di produrre, eventualmente, conseguenze importanti per il consumatore e di fargli, eventualmente, raggiungere valori significativi) (es. Fig. 3.20). Tale categoria è stata qui denominata “pubblicità prodotto-attributi”.
- b) Pubblicità che promuove un determinato prodotto (o categoria di merce) e sottolinea le conseguenze che derivano dal suo acquisto e dal suo consumo (es. Fig. 3.3). Tale categoria è stata qui denominata “pubblicità prodotto-conseguenze”.
- c) Pubblicità che promuove un certo prodotto specifico (o categoria di merce) ed enfatizza un certo valore che il consumatore raggiunge attraverso il suo consumo; tale valore è comunemente condiviso dal corporate brand, cioè fa parte della sua identità (es. Fig. 3.52). Questa categoria è stata qui denominata “pubblicità prodotto-valori”.

Le tre nuove categorie individuate, nell’ordine in cui sono state elencate, rappresentano altrettanti gradini di una scala di passaggio dalla pubblicità esclusivamente di prodotto alla pubblicità puramente corporate, secondo lo schema di seguito riportato:



Questo schema è stato utilizzato nell'analisi della pubblicità Barilla. L'attribuzione di un advertisement ad una categoria o ad un'altra è stata effettuata sulla base delle caratteristiche di ciascuna categoria appena discusse. Per quanto concerne le tre categorie intermedie si pone però il seguente problema classificativo; un certo advertisement può mettere in evidenza gli attributi di un dato prodotto, ma può anche sottolineare le conseguenze ed i valori che derivano dal suo consumo, per cui la sua collocazione può apparire non univoca. In questi casi è stata assunta come corretta la collocazione dell'advertisement nella categoria corrispondente al livello più alto della "catena mezzi-fini" da esso raggiunto.

L'analisi della frequenza di queste varie categorie di pubblicità è stata condotta su periodi di tempo relativamente omogenei dal punto di vista della vita dell'azienda Barilla.

Per ciascuno di questi intervalli temporali sono stati sottolineati i principali elementi storici, economici e sociologici, che li hanno caratterizzati e che hanno potuto influenzare le decisioni dell'azienda, al fine di individuare le possibili correlazioni tra essi e le politiche di marca.

### ***3.3 I risultati dell'analisi della pubblicità Barilla***

#### **3.3.1 La pubblicità Barilla dagli esordi industriali dell'azienda agli anni della 2<sup>a</sup> Guerra Mondiale (1910-1944)**

L'origine della Ditta Barilla può essere fatta risalire al lontano 1877, quando Pietro Barilla senior aprì, in una zona centrale di Parma, una bottega di pane e pasta con forno annesso (Delsante, 1994). Il periodo fra questa data e il 1910 può essere definito come il “periodo artigianale” dell'azienda, un tempo nel quale furono aperti (ma anche chiusi) vari negozi per la distribuzione del pane e della pasta e nel quale la manodopera era soprattutto quella fornita dalla famiglia stessa, integrata in seguito da pochi operai (5 o 6 al massimo). Nel 1910 venne fondato un nuovo, ampio e moderno panificio-pastificio fuori dalla cerchia delle mura urbane di Parma; questo evento segnò il passaggio alla “fase industriale” dell'attività della Ditta Barilla, che giunse ad occupare allora 100 operai e ad acquisire la potenzialità produttiva di 80 quintali di pasta al giorno.

Non si hanno esempi documentati di pubblicità del “periodo artigianale” della Barilla (pre-1910). E' probabile, però, che esistessero già allora cartelloni o calendari esposti nei negozi della Ditta, anche se sicuramente il ricorso alla pubblicità da parte di un'azienda artigianale come questa doveva essere molto raro. Infatti solo poche grandi aziende italiane (o straniere, ma operanti in Italia) si erano aperte, già prima del 1910, al mondo emergente della comunicazione promozionale: la Fiat, la Citroen, la Cinzano, la Pirelli, la Campari, la Strega ecc. In quel tempo la pubblicità era realizzata soprattutto attraverso la cartellonistica, cioè il ricorso a manifesti murari o a cartelloni appesi ai tram a cavalli, ed era rivolta soprattutto alla borghesia abbiente. Solo più tardi essa si rivolgerà anche alla piccola e media borghesia, attraverso messaggi minimi sulla stampa periodica, consistenti in riproduzioni, in bianco e nero e in formato ridotto, dei manifesti affissi ai muri (Ceserani, 1994 a).

Tuttavia, già a partire dal 1910 possiamo notare le prime forme di pubblicità tradizionale anche per la Barilla (Delsante, 1994). E' di quell'anno l'adozione del primo marchio Barilla, rappresentante un giovane garzone di bottega in atto di versare il tuorlo di un grosso uovo in una madia piena di farina, immagine che comunica un messaggio di abbondanza e di qualità. Già nel 1914 troviamo una comunicazione pubblicitaria che potremmo definire di tipo “pubblicità prodotto-valori”. In realtà non si tratta di una pubblicità a stampa, in quanto è costituita dal tabellone di un calendario, e tuttavia è assai significativa per il soggetto rappresentato (**Fig. 3.1**). Un gruppo di arabi



ossequia l'Italia, rappresentata da una giovane donna e dalla bandiera con lo scudo sabaudo, mentre sulla destra si intravede il garzone di bottega del marchio Barilla. E'

Fig. 3.1



presente il nome del prodotto “Pasta all’uovo”, ma lo scopo del messaggio è chiaramente quello di coinvolgere emotivamente il pubblico e di legare il proprio marchio alla memoria storica collettiva di un’impresa (la guerra di Libia), che tante polemiche aveva suscitato, ma che poi era stata ampiamente accettata nel clima nazionalistico e patriottico che

precedette la prima guerra mondiale.

Nel periodo fra le due guerre la Barilla dovette fare ricorso soprattutto ad un particolare canale di comunicazione: i negozi monomarca (Ceserani, 1994 b). Trattandosi di un’industria alimentare, i cui prodotti venivano venduti in larghissima misura sfusi, essa doveva necessariamente adottare un sistema diverso da quello del packaging per rendere riconoscibile e memorabile il proprio marchio. Come le altre industrie alimentari, Barilla ricorse a punti-vendita che commerciavano, in esclusiva, i suoi prodotti. L’arredo del negozio e gli oggetti promozionali divennero quindi il centro reale della comunicazione: calendari da muro, manifesti, calendarietti da tasca, blocchetti per appunti, matite, temperini, segnaprezzi, cataloghi, marchi tridimensionali , contribuirono a “marchiare” i punti-vendita che espongono – in esclusiva – i prodotti Barilla.

In questi anni, però, non mancarono del tutto neppure i prodotti confezionati, che erano rappresentati soprattutto da “pastine igieniche”, “paste raffinate” e “paste all’uovo ravvivate con naftols”, immesse manualmente in pacchetti o scatole di cartone finemente decorati (Delsante, 1994).

Nel 1937 la Barilla lanciò il suo primo prodotto completamente confezionato a macchina, che comunque rappresentò ancora una percentuale minima della sua produzione. Si trattava della Pasta Fosfina, una pasta dietetica arricchita in fosforo, la cui vendita fu promossa con una campagna pubblicitaria concepita in senso moderno

(Bonatti Bacchini, 1994). Gli advertisements concernenti questa pasta, che furono pubblicati in contemporanea sui principali giornali del tempo (Fig. 3.2, 3.3, 3.4, 3.5), sono assai interessanti per il rilievo variabile dato in essi al marchio corporate. In alcuni casi il nome Barilla è presente nella pubblicità solo perché il marchio è stampato sulla confezione, la quale viene rappresentata nell'immagine pubblicitaria. In altri casi il nome Barilla viene riportato anche al di fuori dell'immagine della confezione, ma non è



Fig. 3.2,  
3.3, 3.4,  
3.5



molto evidente. In altri casi ancora il nome corporate è ben evidente nell'annuncio a stampa. Tuttavia si osserva che, in generale, in questo periodo non si dà ancora grande importanza, nell'annuncio, alla posizione ed all'evidenza del marchio corporate.

Alcuni di questi advertisements, come quello riportato in Fig 3.2 sono collocabili nella categoria “pubblicità prodotto-attributi”, in quanto sottolineano semplicemente il fatto che la Pasta Fosfina ha un alto contenuto in fosforo organico assimilabile; altri advertisements, come quelli di Fig. 3.3, 3.4, 3.5, sono invece inquadrabili nella categoria “pubblicità prodotto-conseguenze”, in quanto enfatizzano le conseguenze benefiche che derivano dal consumo della Pasta Fosfina (recupero da stati di deperimento, rinforzo dell’organismo, ecc.).

Sempre nell’ambito della campagna pubblicitaria che promosse questo prodotto si osserva un annuncio pubblicitario del 1938 (**Fig. 3.6**) classificabile nella categoria

Fig. 3.6



“pubblicità prodotto-valori”. Esso rappresenta un uomo bianco, d’aspetto molto virile, in tenuta coloniale (con casco e sahariana), che sovrasta il grande slogan “Difendiamo la resistenza della razza”. Il resto dell’advertisement riporta l’immagine di una confezione di Pasta Fosfina ed un testo in cui se ne illustrano le particolari proprietà; questa parte è però molto piccola rispetto al resto. Si tratta quindi di una pubblicità con la quale la Barilla, oltre a promuovere un suo prodotto, vuole comunicare ai suoi stakeholders che essa allinea la sua identità all’immagine dei suoi target groups (cioè all’immagine di un’azienda che condivide le idee di superiorità della razza bianca sulle altre razze, propagandate dal regime fascista al governo e “legalizzate” con le sciagurate leggi razziali del 1938) al fine di esaltare la reputazione del corporate brand come buon cittadino e di promuovere la sua visibilità.

Tuttavia, se si escludono le rare eccezioni appena descritte (advertisements per la Pasta Fosfina e calendario che “recupera” la guerra di Libia), si può affermare che la pubblicità Barilla del periodo in considerazione fu soprattutto una “pubblicità di prodotto”.

### 3.3.2 La pubblicità Barilla nel primo periodo successivo alla 2<sup>a</sup> Guerra Mondiale (1945-1951)

L'Italia uscì dalla seconda guerra mondiale in condizioni terribili. Oltre alle gravi perdite in termini di vite umane, notevoli furono anche i danni strutturali agli edifici civili, industriali e ai sistemi di trasporto e di viabilità. Nel periodo '45 - '51 il paese dovette quindi affrontare e tentare di risolvere un gran numero di gravosi problemi, fra cui la ricostruzione e la riconversione industriale, con passaggio dall'economia di guerra a quella del tempo normale. Dovette inoltre superare l'impostazione protezionistica ed autarchica dell'economia prebellica, per avviare un lento e graduale sviluppo, che sarebbe sfociato poi nel boom economico degli anni '50 (Saguatti, 1994 a).

La Barilla, con Pietro Barilla junior, non rimase di certo a guardare, ma fu partecipe di questo nuovo processo di espansione dell'economia italiana. Nel 1947 si concluse la fase del tesseramento e da allora la Barilla decise di svincolare la propria produzione dalle forniture statali, in buona parte destinate all'esercito, e di vivere di solo mercato. Alla fine del periodo (anzi, nel 1952) essa cessò la produzione di pane (per l'espansione della quale sarebbe stato necessario creare una vasta rete di panifici distribuita sul territorio nazionale), per dedicarsi esclusivamente alla produzione della pasta (Saguatti, 1994 b). Pietro Barilla era infatti convinto che per far divenire la Barilla una grande industria nazionale occorresse un prodotto affidabile e durevole, con possibilità di distribuzione sull'intero territorio; questi requisiti erano allora soddisfatti quasi soltanto dalla pasta.

Nel periodo dell'immediato dopoguerra la comunicazione pubblicitaria, anche quella di Barilla, è generalmente assente. In un caso l'azienda di Parma riprende e adatta un vecchio annuncio di pubblicità di prodotto del periodo precedente, ma, per lo più, non vuole parlare di prodotti, che non la soddisfano e che ricordano i tempi della povertà e del tesseramento, ma piuttosto vuole rilanciare l'immagine dell'azienda.

Infatti il grande manager Pietro Barilla fu fra i primi, in Italia, a comprendere l'importanza che può avere una forte immagine aziendale per ottenere dei risultati aziendali positivi. E così venne lanciata, già nel 1947, una campagna pubblicitaria Barilla di tipo interamente corporate. (**Fig. 3.7**). Perché venne creata questa pubblicità corporate? Il motivo è evidente: l'azienda in quegli anni aveva programmato ed iniziato un forte sviluppo, che l'aveva portata ad espandersi al di fuori del distretto parmense e



Fig. 3.7



mongolfiera, con il marchio Barilla in bella evidenza, e due viaggiatori, uno intento a salutare l'oggi, l'altro proteso a scrutare il domani. E' il simbolo del rinnovamento: lo slogan "In alto dal 1877" sta a sottolineare che l'azienda ha già un lungo passato, ma è attenta al presente (atteggiamento simboleggiato dal viaggiatore che saluta chi sta di fronte a lui) e lavora con una prospettiva futura (atteggiamento rappresentato dal viaggiatore che scruta davanti a sé con un binocolo). E' sicuramente una pubblicità densa di significati ed essenziale per raggiungere quegli obiettivi di rinnovamento che Pietro Barilla aveva deciso per la sua azienda.

In conclusione, si può affermare che questo periodo è caratterizzato da un modesto ricorso alla comunicazione pubblicitaria, contrassegnata quasi esclusivamente da una vigorosa campagna di tipo corporate.

ad aumentare grandemente la produzione di pasta. Questo sviluppo comportò seri problemi nel rifornimento delle materie prime, come le uova, la farina, ecc., che presentavano, mediamente, una qualità inferiore rispetto a quella della produzione prebellica. I prodotti risultarono quindi non rispecchiare più quell'idea di qualità elevata che Pietro Barilla voleva conservare e rafforzare per la sua azienda. In quella pubblicità si decise quindi di parlare solo dell'azienda, che doveva cambiare "carattere", mettendosi al passo con i tempi. La pubblicità in questione rappresenta infatti una

### 3.3.3 La pubblicità Barilla negli anni del boom economico italiano (1952-1957)

Fino all'inizio degli anni '50 l'Italia è un paese ancora arretrato, caratterizzato da un'economia prevalentemente agricola. Nel periodo '52-'57 esso conosce, però, una crescita senza eguali, che in breve tempo lo porterà ad essere annoverato tra i paesi maggiormente sviluppati. La sua economia passa da prevalentemente agricola a prevalentemente industriale, con inizio dello spopolamento delle campagne a favore dello sviluppo delle aree urbane. Una delle conseguenze dello sviluppo economico è la nascita di numerose imprese, che, per farsi conoscere, impiegano il mezzo pubblicitario (Ceserani, 1994 c). Si sviluppa così, anche in Italia, la pubblicità, che nel periodo pre-bellico ed in quello immediatamente post-bellico rappresentava uno strumento utilizzato, in prevalenza, da poche, importanti aziende.

Per quanto riguarda il settore alimentare, un'importante rivoluzione sconvolge le strategie delle aziende: i prodotti, che prima venivano venduti soprattutto sfusi, cominciano ad essere confezionati (soprattutto da parte delle aziende principali) (Ceserani, 1994 c). Il prodotto, così, con una sua propria confezione, inizia a trasmettere quell'identità aziendale che fino ad allora veniva comunicata soprattutto attraverso la pubblicità realizzata nei negozi monomarca. Questi ultimi iniziano ad accettare la presenza, sugli scaffali, di altre marche, adesso riconoscibili anche tramite la loro specifica confezione. Per la prima volta, all'interno del negozio, il consumatore si trova di fronte alla scelta di uno stesso prodotto alimentare proposto da marche diverse. La Barilla capisce allora l'importanza di questo cambiamento, che modifica profondamente le pratiche commerciali fino a quel momento adottate, e decide di investire per la creazione di una forte immagine aziendale attraverso la comunicazione della propria identità. Per far questo Barilla ingaggia il più grande grafico italiano del momento: Erberto Carboni (Dorfles, 1994; Saguatti, 1994 c).

Carboni adotta una comunicazione pubblicitaria sia di tipo corporate, sia di prodotto, sia anche del tipo riferibile alle categorie intermedie fra queste due. Nel periodo in questione la maggior parte della pubblicità Barilla è di quest'ultimo tipo. Emblematiche sono le locandine pubblicitarie in cui il prodotto appare collocato in secondo piano rispetto al marchio corporate; talora il primo risulta addirittura del tutto assente (questa decisione viene ritenuta semplicemente folle da parte di chi opera al di fuori della Barilla: fino ad allora il prodotto era considerato l'elemento più importante e, come tale, doveva ricoprire un ruolo di primo piano nel format pubblicitario). Si capisce,

comunque, che quest'ultimo tipo di pubblicità si riferisce ugualmente anche al prodotto, nonostante l'assenza della sua immagine, se si legge il contenuto del bodycopy, ossia il testo di accompagnamento. Ma ciò che è più importante è che ogni pubblicità esalta, oltre al prodotto Barilla, quei valori, come la qualità e l'innovazione tecnologica, che sono l'espressione dell'identità aziendale.

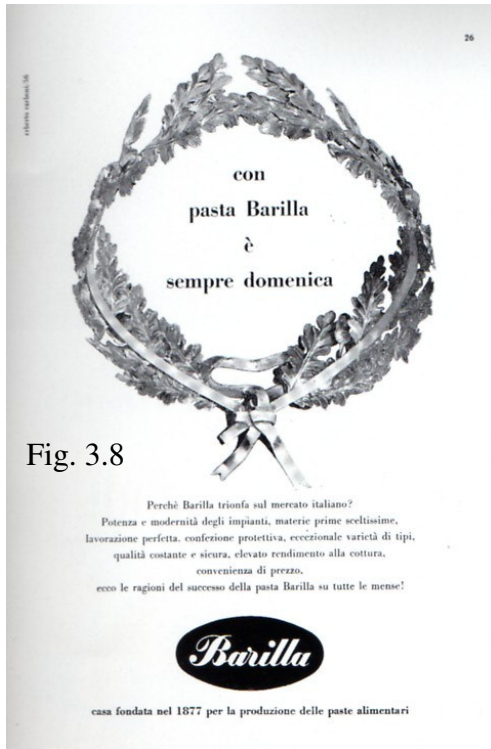


Fig. 3.8

Vediamo qualche esempio di questo importantissimo filone pubblicitario, iniziando dall'annuncio di **Fig. 3.8**, che è classificabile come “pubblicità prodotto-valori”.

Lo slogan principale è: “Con pasta Barilla è sempre domenica”. Questo slogan esalta sì un prodotto (anche se non viene specificato il tipo particolare di pasta, ma solo una categoria merceologica), ma il testo che segue sottolinea solo la modernità degli impianti di produzione della Barilla, la qualità delle materie prime, la sicurezza che le nuove confezioni assicurano al prodotto, in breve, la capacità Barilla di stare al passo con i tempi.

Un esempio di “pubblicità prodotto-conseguenze” ci viene fornito dalla seguente



Fig. 3.9

reclame (**Fig. 3.9**). Essa mostra, nella sua immagine, una confezione di pasta Barilla, ma, la sua finalità principale non è quella di pubblicizzare un particolare prodotto, bensì quella di educare il consumatore alle confezioni. Come già accennato in precedenza, fino ad allora i prodotti alimentari venivano venduti principalmente sfusi, per cui la loro igiene poteva essere piuttosto carente. Con questa pubblicità il management di Barilla vuole far sì che il consumatore sappia che la cura posta dall'azienda nel confezionamento dei suoi prodotti ne garantisce l'insostituibilità,

l'impossibilità di sofisticazione e la migliore conservazione e, di conseguenza, protegge la salute del consumatore stesso.

Un altro esempio di “pubblicità prodotto-conseguenze” è costituito dall’annuncio di **Fig. 3.10**. Questa comunicazione promuove la “Pasta all’uovo” Barilla, di cui il testo esalta un alto standard qualitativo da cui deriva la conseguenza della salvaguardia della salute dei bambini.

Fig. 3.10



La qualità, che nel passato alla Barilla era mancata, anche a causa del rapido sviluppo aziendale, diventa ora uno dei punti di forza che produce conseguenze molto significative per il consumatore. Obiettivo di questa pubblicità è sicuramente quello di creare una sorta di “goodwill” attorno al marchio Barilla, riempiendo così di significati e valori il suo marchio corporate.

Le pubblicità Barilla di questo periodo sono state forse le più sorprendenti e le più innovative di tutta la storia della comunicazione Barilla: ognuna di essa apporta qualche novità. Un caso interessante è quello degli annunci pubblicitari che hanno il motivo grafico delle “cinque uova” (**Fig. 3.11 e 3.12**). Essi sono inquadrabili nella categoria della “pubblicità prodotto-attributi”: l’immagine grafica presenta solo cinque uova, mentre lo slogan esalta la pasta all’uovo. Il testo sottolinea che per ogni chilo di prodotto vengono impiegate ben cinque uova fresche, e dà importanza ai fattori nutrizionali in esse contenuti. Viene quindi ribadita, se ancora non era chiaro, l’importanza che Barilla dà alla qualità del prodotto e delle materie prime.



Fig. 3.11

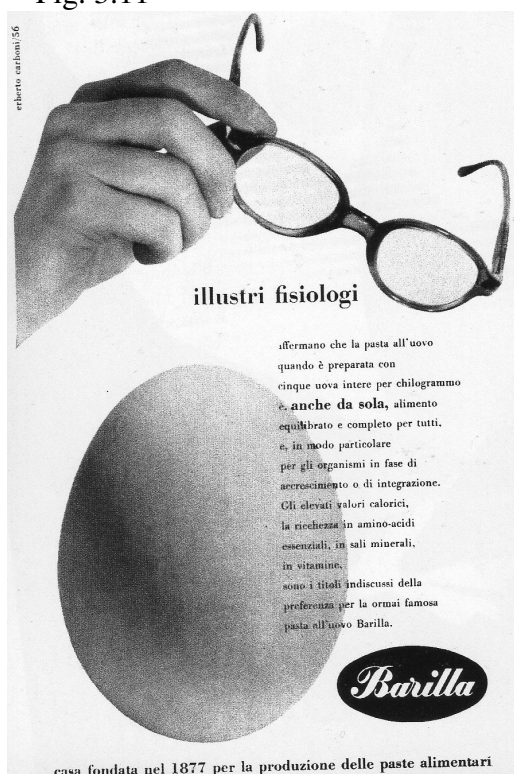


Fig. 3.12

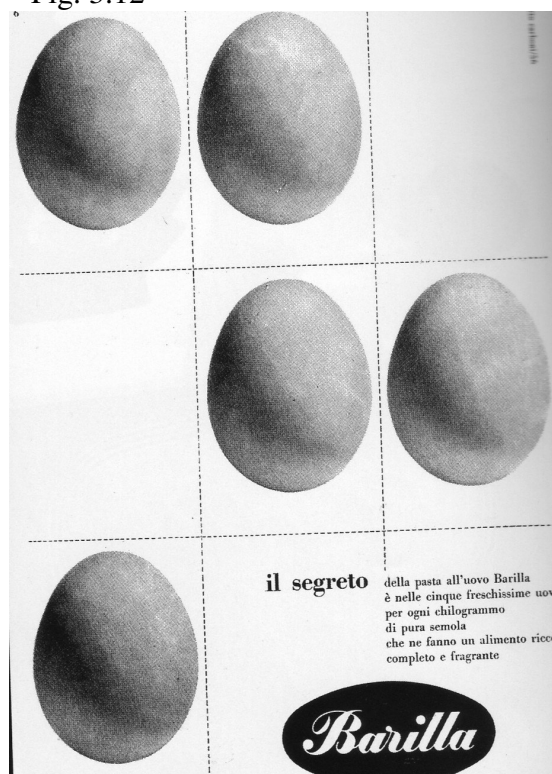


Fig. 3.13

Sempre attribuibile alla “pubblicità prodotto-attributi” è l’advertisement di **Fig. 3.13**, utilizzato da Barilla in una campagna lanciata negli anni '50 con l’obbiettivo di eliminare la diffidenza della gente verso la pasta di produzione industriale, posta a raffronto con quella prodotta a mano, in quel periodo ancora comune nelle case degli italiani. Questa pubblicità sottolinea che la colorazione gialla della pasta Barilla non deriva dall’aggiunta di coloranti chimici, ma esclusivamente dall’ottima qualità della semola di grano duro.

Sempre nello stesso periodo una pubblicità corporate creata da Carboni, su indicazione dei managers Barilla, (**Fig. 3.14**), rappresenta numerosi automezzi con il logo dell’azienda ben evidente sulla carrozzeria, mentre il testo scritto sottolinea come ogni mattina all’alba cento automezzi carichi di pasta fresca si mettono in cammino per raggiungere i depositi Barilla sparsi in buona parte

Fig. 3.14

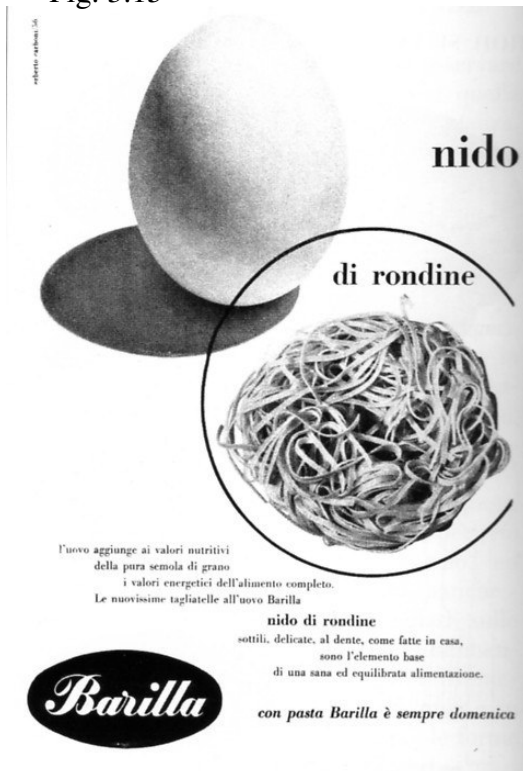


dell'Italia. Con questa pubblicità si vuole mettere in evidenza che l'azienda sta uscendo dai confini regionali e che ha la capacità e l'organizzazione per poter raggiungere le tavole di tutti gli italiani che lo desiderino. In tal modo il marchio inizia ad acquisire un carattere

maggiormente nazionale, ricercando consensi in tutta Italia.

Gli annunci pubblicitari esclusivamente di prodotto sono davvero pochi in questo periodo. L'advertisement di **Fig. 3.15** fa conoscere al consumatore il prodotto

Fig. 3.15



“tagliatelle all'uovo – nido di rondine”. E' evidente che una pubblicità di prodotto come questa era essenziale, in quel determinato momento storico, per far conoscere alla gente tipi di pasta di cui magari non conosceva l'esistenza (anche perché, all'epoca, ogni regione aveva i suoi particolari tipi di pasta), ma la sua infrequente adozione prova che l'obiettivo primario della Barilla non era allora quello di far conoscere i suoi prodotti, ma piuttosto quello di creare una forte immagine di marca, accettata e ben voluta dal maggior numero possibile di persone.

Solo negli anni a venire, come vedremo in seguito, il focus del marketing dell'azienda si sposterà sui prodotti, proprio quando i benefici delle campagne pubblicitarie del periodo '52-'57 si saranno riversati sulle successive campagne pubblicitarie di prodotto.



Fig. 3.16

grande efficacia, se a monte non fosse stato fatto un lavoro di convincimento, prolungato nel tempo, sulla qualità degli ingredienti dei prodotti Barilla. Ciò testimonia come gli investimenti in pubblicità corporate o in “pubblicità prodotto-valori”, che ad una prima impressione possono sembrare non avere effetti benefici, risultano invece essenziali anche come base per rendere credibili le pubblicità di prodotto.

Un altro esempio di pubblicità di prodotto è quello dell’advertisement di seguito riportato, che è opportuno citare in quanto pone in evidenza nuovi aspetti (Fig. 3.16): il prodotto “Pasta Barilla”, che esso promuove, è preparato attraverso un processo industriale, nei riguardi del quale la casalinga di allora, ancora abituata a produrre la pasta in casa, nutre una profonda diffidenza. Il testo scritto del messaggio tende a rassicurarla, affermando che “...è come se ogni giorno migliaia di massaie facessero la pasta in casa per voi e per migliaia di famiglie”.

Questo messaggio non avrebbe avuto però una

In sintesi si può affermare che questo periodo ha rappresentato per la Barilla una grande rottura con il passato sia dal punto di vista della produzione che da quello del marketing; da un prodotto di qualità mediocre si è passati ad un prodotto di alta qualità; da una campagna pubblicitaria piuttosto “vecchio stile” si è passati ad un tipo di pubblicità innovativa sia per la grafica che per i contenuti. Attraverso questa campagna pubblicitaria, a forte componente corporate (se si considera sia la pubblicità puramente corporate che la componente corporate della “pubblicità prodotto-valori” e della “pubblicità prodotto-conseguenze”), durata sei anni, il brand Barilla, che prima veniva considerato appannato e con scarso contenuto di valori, ha cambiato completamente fisionomia: è stato “riempito” di valori e di significati particolari, che gli hanno conferito un carattere ben definito e lo hanno portato ad essere ben accetto ad un grande numero di italiani.

### 3.3.4 La pubblicità Barilla negli anni dell'affermazione e diffusione della televisione (1958-1970)

Gli anni che costituiscono questo periodo storico, in particolar modo quelli che vanno dal 1958 al 1964, registrano l'impennata del boom economico descritto nel paragrafo precedente. A svilupparsi non è solo il settore secondario, ancora in fase di piena crescita, ma anche il settore terziario, che rappresenta una novità per l'economia italiana. I redditi pro-capite crescono e nasce un fenomeno nuovo, che l'Italia non aveva ancora conosciuto: il consumismo. Gli anni sessanta segnano anche l'inizio della contestazione giovanile, contraria ai modelli culturali dell'epoca ed alle guerre in atto nel mondo, in particolar modo a quella del Vietnam (Alberoni, 1994 a).

Ma c'è un altro fatto che rivoluzionerà i comportamenti degli italiani: l'ingresso della televisione nelle loro case. All'inizio sono poche le famiglie che si possono permettere un televisore, ma già verso la metà degli anni sessanta nelle case degli italiani ne saranno presenti circa nove milioni. Uno dei risultati più importanti conseguiti dal nuovo mezzo di comunicazione di massa sarà quello di riuscire, in pochi anni, a ridurre virtualmente le distanze geografiche del paese e a far sì che gli italiani inizino realmente a parlare una sola lingua.

Per le aziende la televisione rappresenta uno strumento di comunicazione importantissimo, che può raggiungere un numero di persone mai, fino ad allora, neppure ipotizzato. Nel periodo iniziale della storia della televisione italiana la pubblicità veniva trasmessa solo all'interno di un breve programma di grande successo: Carosello. Le aziende iniziano così ad investire nella televisione, anche se una serie di leggi statali limitano notevolmente la durata ed il numero degli spot. Solo con l'avvento degli anni ottanta, a seguito di una deregolamentazione del settore, il mezzo televisivo diventerà il fruitore principale della maggior parte degli investimenti pubblicitari. Con l'avvento della televisione salgono comunque, in generale, tutti gli investimenti pubblicitari: mentre nel 1960 gli investimenti incidevano sul P.I.L. dello 0,40%, nel 1969 questa percentuale era già salita allo 0,50% (Ceserani, 1994 d).

A seguito di questo grande sviluppo del marketing nascono anche nuove, grandi agenzie pubblicitarie, cui si rivolgono principalmente le aziende importanti, come Barilla, per le loro campagne di comunicazione.

In questo periodo Barilla cerca di utilizzare tutti i principali mezzi di comunicazione disponibili, compresa l'emergente televisione, per raggiungere i suoi utenti. I maggiori



successi di comunicazione conseguiti dall'azienda parmense sono stati raggiunti proprio attraverso la televisione, in particolare tramite il programma Carosello. Gli spot Barilla di allora avevano come testimonial d'eccezione la grandissima Mina; essi erano indirizzati ad esaltare la qualità e la bontà dei vari prodotti dell'azienda e rappresentavano dunque essenzialmente esempi di pubblicità di prodotto o di "pubblicità prodotto-attributi".

La nostra analisi è però focalizzata essenzialmente sulla pubblicità stampa; pertanto, una volta presentate queste brevi note introduttive sull'affermazione del mezzo televisivo che caratterizza il periodo, torneremo a parlare soltanto del tipo di pubblicità a stampa. Nel periodo '58-'70 la pubblicità a stampa Barilla è piuttosto diversa rispetto a quella del periodo '52-'57: con poche eccezioni essa è rappresentata quasi esclusivamente da pubblicità di prodotto o da "pubblicità prodotto-attributi".

Perché la Barilla ha scelto di concentrarsi sul prodotto? La risposta ci viene dalla strategia di lungo periodo adottata dalla ditta nel ventennio '50-'70. Il quinquennio che precede il periodo che stiamo attualmente analizzando era stato caratterizzato prevalentemente da una campagna pubblicitaria a forte componente corporate, che aveva permesso all'azienda di creare un marchio corporate molto forte, fondato sulla qualità, sull'attenzione per il consumatore e su altri valori ancora. Nel periodo successivo occorre capitalizzare il grande sforzo economico fatto fino ad allora, attraverso una campagna comunicazionale, basata sui prodotti Barilla, che facesse conoscere meglio al pubblico l'ampia gamma di prodotti della ditta e permettesse al marchio corporate di riversare la sua notorietà e i suoi valori sui prodotti stessi.

A titolo di esempio riportiamo, qui di seguito, alcuni annunci a stampa del periodo in esame. Il primo (**Fig. 3.17**), attribuibile alla categoria "pubblicità di prodotto", presenta diversi elementi degni di attenzione. Innanzitutto l'advertisement mostra una serie di



confezioni di pasta Barilla di tipi diversi, di cui una appare maggiormente in evidenza rispetto alle altre. E' evidente che Barilla vuole trasmettere un messaggio che, pur vantando l'ampia gamma di prodotti di cui la ditta dispone, vuole promuoverne uno in particolare.

Sulle confezioni del prodotto rappresentate nell'immagine è ben in evidenza il logo Barilla, che occupa un'ampia superficie della scatola: anche questo è uno dei modi per trasferire la credibilità del marchio corporate sul prodotto. Ma la figura centrale dell'advertisement è quella della donna; ciò sottolinea il fatto che finalmente è stato compreso che è la donna è il vero soggetto della decisione di acquisto del prodotto, mentre in passato la sua presenza era limitata solo ad una comparsa marginale, senza forti implicazioni decisionali. Con lo slogan "...insieme, un capolavoro in cucina" si vuole sottolineare l'importanza riconosciuta alla donna, ma anche l'aiuto che Barilla può dare alla donna in cucina.

Fig. 3.18



il prodotto già cucinato ad essere in primo piano. L'annuncio successivo (Fig. 3.20), sempre del 1967, rientra invece nella categoria "pubblicità prodotto-attributi", in quanto, oltre a presentare il prodotto cucinato, mette in evidenza alcune sue caratteristiche assai importanti (la leggerezza e l'alto valore nutrizionale). In questo advertisement la figura femminile appare sempre molto importante. Il 1968 rappresenta una pietra miliare

Molto simile alla pubblicità appena presentata è il seguente annuncio stampa (Fig. 3.18), sempre riferibile alla categoria "pubblicità di prodotto", nel quale all'iconografia precedentemente illustrata viene aggiunta, in margine, una ricetta che consentirà ad ogni donna di cucinare ai suoi cari piatti sempre nuovi.

Il solito schema appare anche nella comunicazione pubblicitaria di Fig 3.19, ancora inquadrabile nella pubblicità strettamente di prodotto: in questo caso è



Fig. 3.19



Fig. 3.20



nella storia della Barilla. Pietro Barilla decide di effettuare un importantissimo investimento, che si rivelerà fondamentale per lo sviluppo dell'azienda parmense; costruire un nuovo stabilimento per la produzione di paste alimentari a Pedrignano, un piccolo centro situato in posizione strategica sull'Autostrada del Sole, appena fuori Parma (Ceserani, 1994 e). Lo stabilimento di Pedrignano occuperà 1.200.000 metri quadrati di superficie, risultando così il più grande al mondo per quel genere di produzione. L'evento aveva bisogno di essere comunicato con il giusto risalto, attraverso una campagna pubblicitaria

puramente corporate. Come possiamo vedere dall'immagine qui riportata (Fig. 3.21), l'advertisement descrive le caratteristiche strutturali del nuovo stabilimento, sottolineandone in cifre la capacità produttiva ed altri aspetti tecnici connessi. Lo slogan



Fig. 3.21

posizione strategica dello stabilimento, situato su una delle principali arterie del sistema viario italiano.

Secondo la classificazione proposta da Crane, questo tipo di pubblicità corporate potrebbe essere considerata sia come pubblicità di immagine sia come pubblicità rivolta

principale dice: "...da qui all'Europa". Il messaggio è chiaro: la Barilla si pone il traguardo di raggiungere i principali mercati europei, anche grazie alla nuova capacità produttiva e alla

verso il mondo finanziario e gli investitori. E' una pubblicità di immagine perché mostra quanto l'azienda Barilla sia diventata importante e come abbia ancora voglia di espandersi, oltrepassando anche i confini nazionali. Da questa pubblicità, il consumatore si farà infatti un'idea ancora migliore della serietà che Barilla applica in tutti i suoi progetti ed in tutte le sue realizzazioni. Ma è anche una pubblicità rivolta ai suoi investitori, in quanto il mondo finanziario acquisirà, da essa, l'idea di una ditta dinamica, attenta non solo al presente, ma anche al futuro, un'azienda in espansione che fa investimenti produttivi anche per il lungo periodo.

Comunque questa pubblicità rappresenta, nel periodo in esame, un'eccezione, perché le successive saranno di nuovo esclusivamente "pubblicità di prodotto" o "pubblicità prodotto-attributi".

E' comunque opportuno analizzare, per le sue implicazioni storico-sociologiche, il messaggio pubblicitario riportato nella figura che segue (**Fig. 3.22**), attribuibile alla categoria "pubblicità prodotto-attributi". Il prodotto, di cui vengono spiegate le



caratteristiche principali, è il solo protagonista dell'immagine; non vi è traccia di figure umane femminili o maschili. Ciò è dovuto non solo al fatto che si voleva fare proprio una pubblicità focalizzata sul prodotto e sulle sue principali proprietà, ma anche alla situazione sociale del momento storico. Siamo infatti nel 1968, il momento centrale della "crisi dei modelli", con i suoi mutamenti sociali, contestazioni e molteplicità di riferimenti. "Jeans" da un lato e "giacca e cravatta" dall'altro erano ormai ideologie contrapposte (Ceserani, 1994 e). Mostrare una figura umana maschile o femminile avrebbe potuto indicare

l'appartenenza ad un gruppo, ad un'ideologia o ad un partito. Gli uomini di marketing Barilla decisero quindi di eliminare ogni riferimento che potesse escludere una parte dei consumatori, per concentrarsi solo sul prodotto.

Un ulteriore esempio di "pubblicità prodotto-attributi" che vale la pena ricordare è quella rappresentata dall'advertisement del 1965 che promuove i grissini Barilla (**Fig. 3.23**), enfatizzandone la freschezza che dura nel tempo, anche dopo l'apertura della



confezione. Esso testimonia del fatto che, a partire da quell'anno, l'azienda è tornata a diversificare la gamma dei suoi prodotti, attraverso la produzione di grissini e fette

Fig. 3.23



biscottate, che si viene ad aggiungere a quella della pasta. L'advertisement mostra che il prodotto, al pari della pasta, viene commercializzato sempre sotto il marchio Barilla; a partire dal 1975, invece, esso verrà contrassegnato da un nuovo marchio, il Mulino Bianco, che distinguerà i prodotti Barilla da forno da quelli della pasta.

In sintesi, possiamo affermare che questo periodo è stato caratterizzato da una pubblicità quasi esclusivamente di prodotto e di "prodotto-attributi", con una sola eccezione.

Ciò si spiega con il fatto che Barilla ha

imparato già da tempo a gestire il proprio marchio corporate ed ha voluto capitalizzare la lunga campagna a forte componente corporate realizzata nel periodo '52-'57, riversando la notorietà ed il "goodwill" del suo marchio sull'ampia gamma dei suoi prodotti. Il periodo '52-'57 e quello '58-'70 appaiono quindi strettamente connessi. Poiché, però, il marchio va sempre "alimentato", anche in quest'ultimo periodo la Barilla promuove almeno una pubblicità corporate, che va a ravvivare e ad arricchire l'immagine che i consumatori si erano fatti dell'azienda stessa.

### 3.3.5 La pubblicità Barilla negli anni della proprietà americana (1971-1978)

Gli anni settanta, presi in considerazione in questo paragrafo, rappresentano un periodo di grandi cambiamenti per la società, per l'economia italiana (e non solo) e per la Barilla stessa (Alberoni, 1994 b). In Italia le contestazioni giovanili, iniziate nel 1968, proseguono e finiscono per coinvolgere anche gli operai di molte fabbriche, nelle quali i sindacati operai acquisiscono sempre più potere. In questo periodo, dominato da valori politici rivoluzionari, alcune aziende cercano di cavalcare l'onda della contestazione, facendo propri i valori alternativi proposti da questa. Altre aziende, invece, come

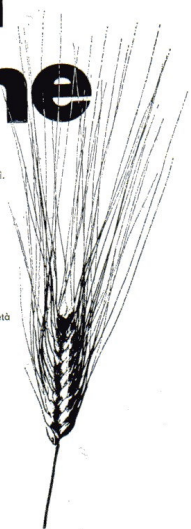
Barilla, cercano di guardare avanti, senza curarsi dei problemi creati da questa particolare situazione.

E' dell'inizio del 1971 una pubblicità corporate Barilla che mette in luce come un buon prodotto nasca dalla scelta delle materie prime (**Fig. 3.24**); la sua head-line "*una spiga da un milione*" e il testo sottostante comunicano ai consumatori che l'azienda è

Fig. 3.24

# una spiga da un milione

Da che cosa nasce una buona pasta?  
Da una buona ricetta, da un'accurata lavorazione,  
dalla freschezza degli ingredienti e da tanti piccoli particolari.  
Ma soprattutto una buona pasta nasce - lo sanno tutti -  
dal buon grano. E' qui che si decide la qualità.  
E' qui che la Barilla si impegna a fondo.  
Vedete, la Barilla non si accontenta di acquistare  
le migliori partite di grano duro sul mercato,  
ma studia in proprio nuovi incroci, nuove tecniche di coltura  
per ottenere un tipo di grano sempre migliore.  
Come quello che vedete, ad esempio:  
una varietà del genere "Syr x D17"  
studiata apposta per dare maggior "tenuta" alla pasta.  
Un tipo di grano nuovo, di difficile e lunga costituzione.  
Pensate: solo questa spiga è costata più di un milione,  
e questo non è che una delle decine e decine di nuove varietà  
studiate in anni di ricerca. Perché la Barilla  
per darvi la pasta migliore che possiate trovare  
è disposta a tutto:  
anche a pagare un milione una sola spiga.



impegnata a studiare nuovi incroci e tecniche di coltura per garantire ai consumatori varietà di grano sempre migliori.

Sempre nel corso del 1971 Pietro e Giovanni Barilla cedono il pacchetto di maggioranza della loro ditta alla multinazionale americana Grace (Ceserani, 1994 f). Questa corporate, impegnata nel settore chimico, progetta la costituzione di un "polo alimentare" in Europa. Con l'ingresso degli americani, il marketing assume ancora più importanza. La nuova proprietà, che si propone di aumentare significativamente le vendite, osserva che la

Barilla, al momento della sua cessione, ha già il controllo del 15% del mercato alimentare italiano, ma la sua distribuzione è soprattutto concentrata nel nord, mentre gli acquisti più importanti di pasta, in generale, vengono fatti soprattutto nel centro-sud. La comunicazione Barilla, affidata dagli americani all'agenzia "Young & Rubicam", si focalizza quindi sull'obiettivo della conquista del mercato centro-meridionale. Questa campagna è ben rappresentata dal seguente advertisement (**Fig. 3.25**), dove lo "stivale italiano" appare rovesciato, con parecchie regioni del centro-sud più evidenziate rispetto a quelle del nord, e dove il messaggio iconografico afferma che per il tipico piatto locale ci vuole pasta Barilla. La pubblicità sembra essere una "pubblicità di prodotto", ma, ad un'analisi attenta, mostra elementi che la collocano piuttosto nella categoria "pubblicità prodotto-valori": con questa pubblicità si vuole mantenere la tradizione di ogni piatto regionale, ma si vuole anche sottolineare come la pasta rappresenti un elemento facente parte dell'identità di tutti gli italiani; la Barilla intende così aggiungere



un nuovo valore alla sua già ricca identità: quello dell'italianità. Una mossa essenziale per essere accettata in tutta Italia.

Un anno cruciale per tutta l'economia mondiale è il 1973, quando si verificò una grave crisi petrolifera, a seguito della guerra arabo-israeliana del Kippur. Tale crisi comportò un innalzamento generale dei prezzi, che coinvolse tantissimi prodotti (Alberoni, 1994 b). Allora il governo italiano decise di bloccare i prezzi dei beni di prima necessità, tra cui la pasta. Questo fu un grave colpo per la Barilla e per altre aziende alimentari, che avrebbero visto i loro margini di profitto ridursi notevolmente a causa degli aumenti dei costi delle materie prime e dell'impossibilità di ritoccare i prezzi al rialzo. Una delle contromisure adottate per non dovere ridurre troppo tali margini fu quella di tagliare le spese pubblicitarie (furono tantissime le aziende che adottarono questa soluzione), ed anche quella di concentrarsi sui prodotti che non facevano parte della lista dei beni di prima necessità e che quindi non erano soggetti al blocco del prezzo. Nel caso della Barilla ciò porterà poi alla nascita, nel 1975, della linea di prodotti "Mulino Bianco", di cui parleremo in dettaglio più avanti.

In questo contesto storico-economico molte aziende, per mantenere i loro margini di profitto, oltre a ridurre sensibilmente le spese di pubblicità, avevano anche ridotto le spese per l'acquisto delle materie prime, ripiegando su ingredienti di seconda scelta, a scapito della qualità dei prodotti finali commercializzati. Nonostante la situazione, Barilla continua invece con la sua politica di attenzione e di cura per la qualità dei



Fig. 3.26



a fianco dell'altra.

A seguito del provvedimento governativo sul blocco dei prezzi della pasta, Barilla intensificò anche la produzione di prodotti collaterali, come la pizza e i sughi, promossi da una pubblicità strettamente di prodotto (Fig. 3.27 e 3.28).

Fig. 3.27



Fig. 3.28



prodotti. Ciò è evidenziato nella pubblicità seguente (Fig. 3.26), che appare riferibile alla categoria “pubblicità prodotto-attributi”. Questo tipo di pubblicità è una pubblicità di tipo comparativo, molto dura, fra i primi esempi del genere in Italia, ma ben conosciuta in America. Si sottolinea la qualità del grano duro usato dall'azienda, che consente la produzione di una pasta che “tiene” molto bene la cottura, raffrontata al prodotto di altre ditte (che mescolano al grano duro anche i più economici grani teneri), che non “regge la prova del fuoco”, ma tende ad afflosciarsi: le due diverse performances sono poste a confronto l'una

Il 1975 rappresenta un anno particolarmente importante per Barilla, per la nascita della sua linea di prodotti “Mulino Bianco”. Potremmo chiederci perché l’azienda non abbia deciso di usare il suo marchio corporate per pubblicizzare anche i propri prodotti da forno. La spiegazione sta nei risultati di alcune ricerche di mercato, che avevano mostrato come il marchio Barilla fosse strettamente identificato con la produzione della pasta. Era quindi necessario creare un nuovo marchio che distinguesse i prodotti da forno rispetto alla pasta (Maestri, 1994).

Il marchio “Mulino Bianco”, secondo una distinzione effettuata da Keller (2000), può essere considerato come un “family brand”, ossia un brand che pubblicizza una particolare linea di prodotti e che riceve un supporto diretto dal marchio corporate, come è possibile vedere dall’immagine del suo logo (**Fig. 3.29**). Il marchio ha in sé una

Fig. 3.29



serie di elementi simbolici intesi a trasmettere vari significati. Le spighe ed i fiori evocano la natura, mentre il vecchio mulino è un simbolo della tradizione contadina. Tutti questi elementi, naturalmente, non furono una scelta casuale: era un periodo,

questo, in cui la gente non aveva ancora accettato pienamente i cambiamenti economici e sociali che si erano verificati; iniziava a maturare un atteggiamento di sfiducia nei riguardi dei prodotti industriali; aveva bisogno di semplicità e sentiva nostalgia per le

Fig. 3.30



vecchie tradizioni. Il mulino rappresenta un modo semplice di fare prodotti di grano come un tempo e il bianco richiama i significati di purezza, forza e luminosità. Pertanto il nome “Mulino Bianco” era perfettamente in linea con i sentimenti provati a quel tempo dalla gente e per questo ebbe un grande successo.

La prima pubblicità Barilla “targata” Mulino Bianco è la seguente (**Fig. 3.30**). Naturalmente è una pubblicità di prodotto, con la quale si intende sottolineare la semplicità degli ingredienti utilizzati per fare i biscotti: burro, latte e grano.

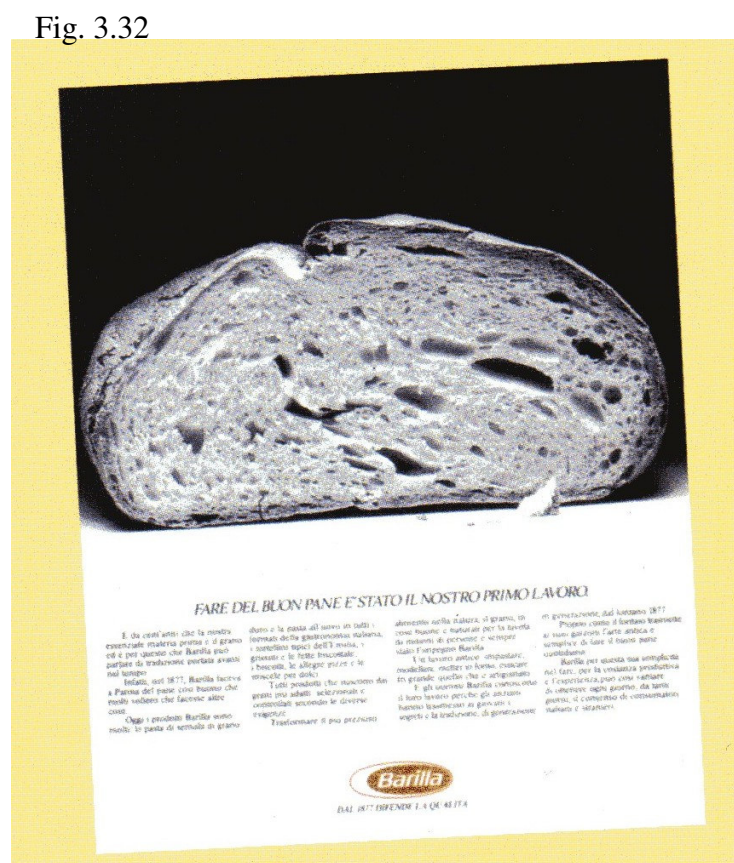


Anche in quest'altra pubblicità (**Fig. 3.31**) il soggetto principale è il prodotto. Ciò non significa però che essa non dia anche un forte contributo alla creazione di un'immagine



di marca (non stiamo parlando di marca corporate, ma di family brand, secondo la definizione data in precedenza). Ognuno degli advertisements destinati alla promozione dei prodotti da forno dell'azienda concorre alla formazione del marchio "Mulino Bianco", esaltando valori come la genuinità dei cibi, il benessere e la serenità della vita di campagna ed

altri ancora. Questi valori naturalmente non sono in contrasto con quelli che costituiscono l'immagine della Barilla, ma ne rappresentano un "di più". Il marchio Barilla, infatti, sempre presente vicino al marchio Mulino Bianco, trasmette a quest'ultimo una serie di valori di base (serietà dell'azienda, attenzione alla salute del consumatore, ecc.), che vengono integrati con i valori introdotti attraverso pubblicità dal



marchio Mulino Bianco, i quali sono più affini ai prodotti reclamizzati. Nel 1978 il prezzo della pasta viene di nuovo liberalizzato e l'azienda Barilla torna ad investire in campagne di pubblicità corporate destinate a "curare e coltivare" l'immagine del brand. L'advertisement seguente (**Fig. 3.32**) comunica il messaggio che l'azienda sa trasformare un prezioso cereale, il grano, in

tanti prodotti diversi, grazie alla sua esperienza, che abbraccia un secolo e che è iniziata con la preparazione del pane.

Anche la réclame successiva (**Fig. 3.33**) è sempre una “pubblicità corporate” che

Fig. 3.33



enfattizza il fatto che l'alta qualità dei prodotti Barilla nasce dall'esperienza, dalla costanza e dalla sapienza nell'ottenere i grani più adatti.

In sintesi possiamo affermare che nel periodo 1971-1978 la comunicazione Barilla ha fatto ricorso a pubblicità puramente corporate (accanto alla dominante pubblicità di prodotto o di “prodotto-attributi”) solo nella sua parte iniziale (1971) e finale (1978), quando non si è ancora verificata o è già stata superata la grave crisi economica che affligge la maggior parte del periodo. In quest'ultima,

cioè nella parte centrale del periodo, assistiamo, invece, al ricorso, da parte dell'azienda, soltanto a pubblicità di prodotto o di “prodotto-attributi”, anche se in alcune di esse compare una significativa componente corporate, quale quella che esalta l'italianità di Barilla, e quella che mostra il suo sostegno ai valori ambientali (promossi nella pubblicità per il Mulino Bianco). L'assenza di una pubblicità puramente corporate negli anni centrali del periodo è una conseguenza della crisi economica. E' noto, infatti, come è stato illustrato nella parte teorica di questo elaborato, che in tali periodi di crisi i managers adottano frequentemente la strategia di tagliare le spese della pubblicità di tipo corporate, per mantenere invece quelle di prodotto. In circostanze sfavorevoli alcune aziende riducono anche la qualità dei loro prodotti. Barilla non fece mai ricorso a misure del genere, perché la qualità dei prodotti è uno dei valori portanti del suo marchio corporate.

### 3.3.6 La pubblicità Barilla negli anni del ritorno di Pietro Barilla (1979-1985)

Il 1979 è l'anno della grande svolta; si manifesta in tutta la sua gravità la crisi del marxismo, che porta con sé un'ondata culturale anticollettivista e il rifiorire dell'individualismo. Alcuni aspetti di questo individualismo sono positivi, come la rivalutazione di sentimenti personali, come l'amicizia e l'amore, altri si esplicitano con tendenze non proprio positive, come il culto esasperato del proprio corpo, l'amore per l'effimero, l'esaltazione di tutto ciò che è frivolo (Alberoni, 1994 c).

Un altro grande cambiamento si verifica nel mondo televisivo. Fra il '75 ed il '76 erano nate in Italia le prime emittenti private via etere, che dal 1976 furono "legittimate" da una famosa sentenza della Corte Costituzionale, che pose termine al monopolio Rai. Il tetto pubblicitario imposto da quest'ultima viene così scardinato e la pubblicità, che prima occupava una parte minima della programmazione, raggiunge, nelle emittenti private, livelli eccessivi, un vero e proprio affollamento. Le aziende, che avevano compreso già da tempo l'importanza del mezzo di comunicazione televisivo, investono infatti percentuali sempre più elevate del loro fatturato nella pubblicità televisiva. Dal 1979 al 1985 la spesa pubblicitaria sale da 911 miliardi a 3293 miliardi di lire. In poco tempo la TV arriva a drenare più del 50% del totale degli investimenti pubblicitari, a scapito della stampa e della radio (Ceserani, 1994 g).

Nel frattempo crescono i negozi della grande distribuzione: il consumatore si trova così di fronte a scaffali con una scelta di prodotti della stessa categoria merceologica molto più ampia di prima. Per ogni azienda diventa allora molto importante il possedere una forte immagine di marca per distinguersi da tutti i suoi concorrenti diretti. E Barilla, grazie all'attenzione che ha sempre dato alla comunicazione corporate, ha indubbiamente un vantaggio sulle altre aziende.

Ma il cambiamento più grande che riguarda la Barilla in questo intervallo di tempo è sicuramente il ritorno di Pietro Barilla, che riacquista la sua azienda dalla Grace nel luglio del 1979. L'intuizione vincente di Pietro Barilla è quella di credere nel rilancio della pasta, il cui prezzo era stato di nuovo liberalizzato all'incirca un anno prima (Ceserani, 1994 h). Egli avvia subito una politica di investimenti, sia negli impianti che nella pubblicità: decide infatti di portare la quota del fatturato dedicata alle spese pubblicitarie dal 2% al 4%.

Per entrare più nello specifico della comunicazione Barilla, osserviamo che nella prima parte del periodo preso in considerazione la pubblicità a stampa della Barilla è



soprattutto una “pubblicità di prodotto-valori”, complementare di quella diffusa attraverso il mezzo televisivo. Gli advertisements della campagna “Gusto del mezzogiorno”, come quello riportato in **Fig. 3.34** (esempio di “pubblicità prodotto-



Fig. 3.35



valori”), sottolineano infatti che il consumo della pasta Barilla fa ritrovare il gusto del mezzogiorno, cioè quella particolare atmosfera che nasce dalla riunione della famiglia per il pranzo giornaliero. Il messaggio implicito nello slogan della headline è esplicitato negli spot televisivi Barilla del momento: i 5 fotogrammi seguenti (**Fig. 3.35**) mostrano che Barilla sa riunire una famiglia tranquillamente intorno al tavolo per il pranzo quotidiano, nel “porto” sicuro della casa. Barilla appare il “garante” della grande tradizione del “gusto del mezzogiorno” e l’elemento unificatore dei componenti della famiglia, rafforzando così l’importanza del valore della famiglia, già presente nell’identità corporate. Le due pubblicità citate, quella a stampa e quella televisiva, sono quindi complementari.

L’immagine Barilla viene rafforzata anche attraverso un altro sistema di comunicazione: quello della sponsorizzazione. Nel 1983 Barilla diventa infatti sponsor unico sulle magliette della squadra di calcio della Roma. E proprio in quell’anno la Roma vince il campionato: un successo che permette all’azienda di Parma di ottenere un grosso ritorno di immagine. In tal modo la Barilla diventa, nell’immaginario collettivo, un’azienda attenta

all'alimentazione degli sportivi. Questo aspetto dell'immagine dell'azienda diventerà ancora più marcato negli anni successivi, quando le sponsorizzazioni Barilla si apriranno a diversi altri sport. La pubblicità a stampa che riporta la foto di Falcao (**Fig. 3.36**) è un esempio dell'attenzione di Barilla verso il mondo degli sportivi. Queste



promozioni di immagine, utili per il rafforzamento della marca, in particolare della sua memorabilità, sono molto importanti per il potenziamento delle capacità concorrenziali della Barilla, in un momento in cui la presenza di un numero maggiore di prodotti concorrenti sugli scaffali dei nuovi supermercati può creare disorientamento tra gli acquirenti.

Nella parte finale del periodo preso in considerazione assistiamo a un fenomeno di marketing interessante; alcune aziende concorrenti decidono di utilizzare la strategia del

“premium price”, cioè la strategia di alzare il prezzo dei loro prodotti per dimostrare una loro vantata superiorità qualitativa. Per far fronte a questo tipo di concorrenza Barilla decide di non alzare i prezzi, ma di affermare in altro modo la sua superiorità. Passa quindi dalla campagna televisiva di “pubblicità prodotto-valori”, che promuove il “gusto del mezzogiorno”, ad una campagna di “pubblicità prodotto-attributi” su tutti i media, che sottolinea la cosa più importante per una pasta, e cioè la tenuta di cottura. Lo slogan “*Barilla vi fa sentire sempre al dente*” viene così inserito nelle comunicazioni a stampa (**Fig. 3.37**), in quelle televisive e perfino sulle confezioni di pasta (**Fig. 3.38**).

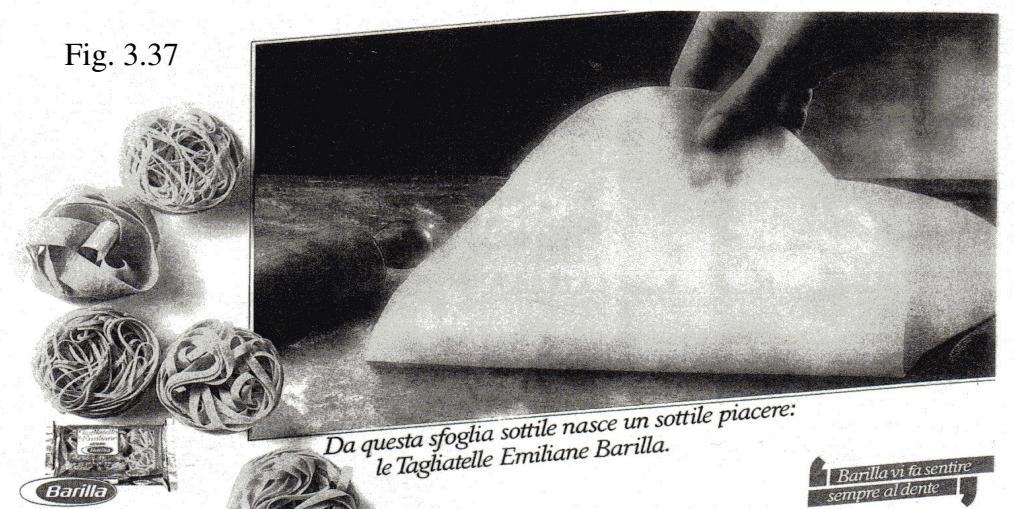






Fig. 3.38

In questo periodo un raro esempio di pubblicità interamente corporate, realizzata sulla carta stampata, è quello dell'advertisement riportato qui di seguito (**Fig. 3.39**); sia l'head-line che il pay-off sottolineano la serietà dell'azienda nel mantenere la naturalità dei prodotti, sani come il grano di cui sono fatti.

Fig. 3.39



In sintesi, si può affermare che la prima parte di questo periodo vede una pubblicità a stampa di tipo “pubblicità prodotto-valori”, complementare rispetto alla pubblicità condotta attraverso il mezzo televisivo; insieme esse hanno lo scopo essenziale di migliorare l'immagine di marca e la sua memorabilità, per guidare il consumatore nella scelta dei prodotti Barilla fra i tanti prodotti di marche differenti offerti dai supermercati (di recente diffusione). La seconda parte del periodo registra invece, su tutti i media, una pubblicità Barilla soltanto

di “prodotto-attributi”, destinata a contrastare la strategia del “premium price” messa in atto da alcune aziende concorrenti.

### 3.3.7 La pubblicità Barilla nell'età dell'“affollamento” televisivo (1985-1990)

La seconda metà degli anni ottanta è il periodo più vertiginoso della storia della pubblicità italiana, un tempo in cui si accentua ancora di più l'escalation della pubblicità televisiva già osservata nel periodo '79-'85 (Ceserani, 1994 i). Nel 1981 gli spots trasmessi in Italia sono 260.000, nel 1985 arrivano già a 556.000 ed aumentano ancora di più nel quinquennio successivo. E' una situazione unica al mondo, che suscita scandalo. Il telespettatore è indifeso davanti alla marea montante della pubblicità

televisiva e il mondo politico è invitato a intervenire. Nasce così quella che è stata definita la “guerra televisiva”, che si sperava concludersi nel 1990 con la “Legge Mammi”, rivelatasi, in realtà, inconcludente. Gli inserzionisti ed i pubblicitari non colgono subito il pericolo dell’inflazione, del rischio di alienarsi la simpatia del telespettatore. La deregulation televisiva danneggia inoltre, enormemente, gli altri mezzi di comunicazione, come il cinema, la radio e la stampa, sottraendo loro una gran parte delle risorse finanziarie.

Barilla non rimane inerte nell’evolversi della situazione, ma agisce in maniera molto diversa rispetto ad altre aziende (Ceserani, 1994 I). La pubblicità che circola sugli schermi in quel periodo è una pubblicità urlata, volgare, che alla lunga porta alla sazietà o, addirittura, alla ripulsa. Barilla propone invece una presenza discreta sullo schermo e i risultati le danno ragione. Anche la pubblicità realizzata sulla carta stampata, in questo periodo, è molto raffinata ed elegante, caratteri che la distinguono nettamente, nel marasma generale, dalle altre pubblicità. In questi due esempi di pubblicità a stampa (Fig. 3.40 e 3.41), l’immagine ricorda un po’, nella composizione e nella luce, i quadri del Caravaggio. Sono entrambe due “pubblicità prodotto-valori”, nelle quali lo slogan “*dove c’è Barilla c’è casa*” vuole focalizzare chiaramente l’attenzione del consumatore sul valore della famiglia e degli affetti familiari, fatto proprio in maniera totale dal



Fig. 3.40



Fig. 3.41



brand corporate.

Sempre nell'ambito della pubblicità a stampa, nel 1988 i managers Barilla fanno la mossa geniale di presentare l'azienda come inserzionista unico di un numero di "Sette", la rivista settimanale del Corriere della Sera; decine di pagine riproducono famosi frames della campagna televisiva, con una strategia molto efficace destinata a far emergere le comunicazioni Barilla dall'affollamento pubblicitario.

In questo periodo, comunque, Barilla, come la maggior parte delle altre aziende italiane, punta moltissimo sulla pubblicità televisiva, attraverso la quale effettua la maggior parte della sua comunicazione ad alto contenuto corporate, come la "pubblicità prodotto-valori". Sembra quindi opportuno analizzare, anche se in maniera estremamente sintetica, alcune immagini dei filmati pubblicitari andati in onda allora.

In tutti questi filmati la pasta compare solo negli ultimi frames (anche se il suo ruolo è fondamentale), mentre la parte principale della storia è concentrata su scene di vita quotidiana che promuovono valori apprezzati dalle persone comuni e che la Barilla condivide appieno, elevandoli a valori corporate. Tra i valori esaltati vi sono quelli dell'importanza delle tradizioni (filmato del 1988, in cui i familiari vanno a trovare i nonni lontani), quelli dell'accettazione del diverso (filmato del 1990, in cui una bimba sud-orientale viene adottata da una famiglia italiana) (**Fig. 3.42**), quelli dell'ecologia e





dell'importanza dell'ambiente (filmato del 1990, in cui un padre è a pesca con il figlio; dopo aver catturato un pesce, lo lasciano libero) (**Fig. 3.43**) ed altri ancora.

Fig. 3.43



Sono tutti valori che contribuiscono a consolidare e a far crescere il marchio corporate; introducendo questi nuovi valori, particolarmente esaltati nel periodo in esame, ma

coerenti con quelli già presenti, l'azienda rende il marchio corporate attraente per un numero maggiore di persone.

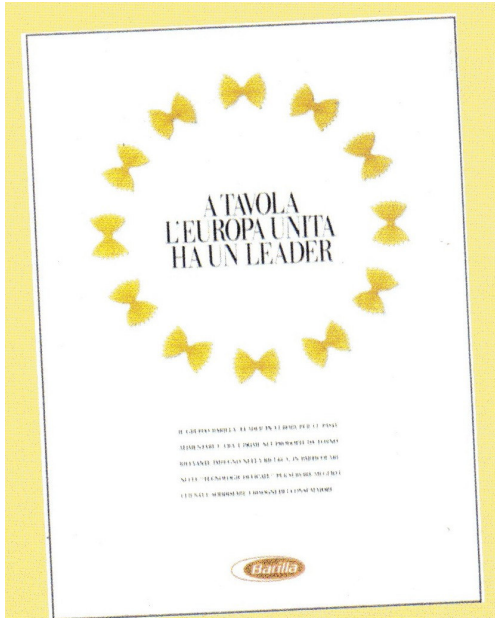
Fanno eccezione a questo andamento generale, che vede la comunicazione corporate (o meglio, la comunicazione "ibrida", con forte componente corporate) riservata prevalentemente al mezzo televisivo, due comunicati a stampa senz'altro qualificabili come pubblicità puramente corporate. E' del 1986 l'advertisement (**Fig. 3.44**) in cui compare l'immagine di un'antica decorazione

Fig. 3.44



egizia che accompagna un testo illustrante la vicenda industriale del Gruppo Barilla e la sua affermazione sui mercati esteri. Esso ha l'obiettivo, evidente, di sottolineare come si possa fare cultura, producendo pane, pasta, e prodotti da forno. Nel 1988, in occasione della costituzione della Comunità Europea, esce invece un comunicato a stampa (**Fig. 3.45**), in cui l'head-line “*A tavola l'Europa Unita ha un leader*” è

Fig. 3.45



circondato da un anello di pasta-farfalla (che sta al posto dell'anello di stelle della bandiera europea). Chiaramente il messaggio è concepito per mettere in evidenza che Barilla è il “numero uno” in Europa per le paste alimentari.

In sintesi, si può affermare che la pubblicità a stampa della Barilla della seconda metà degli anni '80 è prevalentemente una “pubblicità prodotto-valori”, anche se non manca del tutto neppure la pubblicità puramente corporate. In questi anni si assiste, in generale, ad una

accentuazione della tendenza del periodo precedente, che è quello di un utilizzo prevalente del mezzo televisivo, cui viene affidato, di preferenza, il lancio della “pubblicità prodotto-valori”.

Comunque anche la pubblicità televisiva dell'azienda viene condotta in maniera che risulterà estremamente gradita agli italiani e che porta ad uno straordinario aumento di “goodwill”, ad un'impennata dei dati di immagine che non ha precedenti. Nel novembre del 1989 il Corriere della Sera pubblica i risultati di un'indagine di mercato da cui risulta che la Barilla è l'azienda italiana più nota ai consumatori, più della stessa Fiat (Ceserani, 1994 I). Secondo le rilevazioni, nel periodo esaminato Barilla ha addirittura raddoppiato il proprio capitale di consenso; essa viene vista come un'azienda con prodotti “di elevata qualità” e, specificatamente, che “fa la pasta più buona”.

### 3.3.8 La pubblicità Barilla negli anni della guerra degli hard discount e dell'affermazione globale dell'azienda (1990-2002)

Gli anni '80 finiscono con l'abbattimento del Muro di Berlino e con il declino dell'impero sovietico (Calabrò, 2004). Con l'inizio degli anni novanta si verificano la

crisi definitiva dell'equilibrio "bipolare" e l'accelerazione dei processi di globalizzazione. Seguono anni di grandi cambiamenti, che hanno luogo con grande rapidità in tutti i settori. Nel 1992 arriva una tempesta valutaria, che investe le monete più deboli del Sistema Monetario Europeo, la lira e la sterlina, che vengono costrette a uscire dal Sistema. Comincia, per l'Italia, una stagione virtuosa, focalizzata sul risanamento dei conti pubblici e sulla ristrutturazione dell'economia, resi necessari anche dai parametri del trattato di Maastricht, firmato nel 1992 ed entrato in vigore nel 1993. E' anche la stagione di "mani pulite", che risponde al crescente bisogno di rinnovamento della società italiana dopo gli anni di corruzione diffusa. Entro il 1998, anno dell'ingresso nell'Unione monetaria, l'Italia migliora radicalmente i propri conti, attraverso varie iniziative, fra cui le privatizzazioni, che liberano molte risorse.

Il paese, che riesce ad entrare nell'Euro fin dalla prima fase, vive nel frattempo profonde trasformazioni politiche ed istituzionali, mentre l'economia italiana deve affrontare sempre di più le sfide della globalizzazione. Uno dei suoi problemi più grandi è quello delle "piccole" dimensioni delle sue imprese (pochissime sono le multinazionali italiane). Iniziano dunque, anche per le aziende italiane, seppur timidamente, i grandi processi di riorganizzazione e, per alcune, anche la conquista di nuovi mercati esterni. Nell'industria alimentare, Barilla conquista importanti posizioni internazionali.

Dopo questo breve excursus sui principali eventi politici, sociali ed economici che hanno luogo in questi anni, passiamo ad esaminare il settore della pubblicità Barilla. Nel periodo precedente alla crisi monetaria della lira (1992), Barilla affronta i pregiudizi sulla pasta diffusi fra i consumatori italiani (cibo povero, noioso, vecchio) e stranieri (cibo nutrizionale carente, cibo che favorisce l'obesità) con una campagna che sottolinea come la pasta sia una scelta intelligente, sana e gradevole. Numerosi sono i comunicati di tale campagna, che utilizzano slogan come *"Gustatevi la salute"*, *"Per star bene mangiatevi quel che vi piace"*, *"Con Barilla, mangiar sano è un piacere"*, ecc. Fra i più significativi vi sono i comunicati che utilizzano, nell'iconografia, la cosiddetta *"Piramide del mangiar sano"*. Si tratta di un disegno simbolico, mutuato da un programma di educazione alimentare statunitense, che rappresenta in modo facile il ruolo che grassi, proteine e carboidrati devono avere in un'alimentazione equilibrata: nella piramide la pasta occupa una posizione fondamentale. Barilla diventa il portavoce italiano della *"Piramide del mangiar sano"*. Questa campagna, condotta sia sulla stampa



che sul mezzo televisivo, fa ricorso ad advertisements di tipo “pubblicità prodotto-valori”, dove la “*Piramide del mangiar sano*” è affiancata all’immagine di un prodotto Barilla, mentre il body-copy trasmette sia informazioni dietologiche sia “*Le regole d’oro dell’impegno Barilla*”, che si riferiscono ai valori corporate dell’azienda (Fig. 3.46).

Fig. 3.46

**BARILLA. IL PIACERE DI MANGIARE SANO.**

● Grassi  
● Zuccheri

Alimenti di origine proteica: carne, pesce, uova, formaggi, legumi, tofu. Essenziali per l'apporto quotidiano di proteine.

Alimenti di origine vegetale: cereali, frutta, verdura. Essenziali per l'apporto quotidiano di sali minerali, fibre e vitamine.

Alta base della piramide ci sono alimenti necessari per l'apporto di carboidrati come il pane, la pasta, i cereali integrali, ecc.

Fonte: Ministero dell'Agricoltura Americano e Ministero della Sanità Americano.

La Piramide del Mangiar Sano visualizza nel modo migliore la varietà e il ruolo che grassi, proteine, carboidrati e gli altri elementi nutritivi devono avere in un'alimentazione completa ed equilibrata. La pasta, ricca di carboidrati, è alla base della Piramide. Opportunamente integrata con

proteine e lipidi forniti dal condimento, diventa un piatto nutrizionalmente equilibrato. Se poi la pasta è Barilla, è anche un grande piacere.

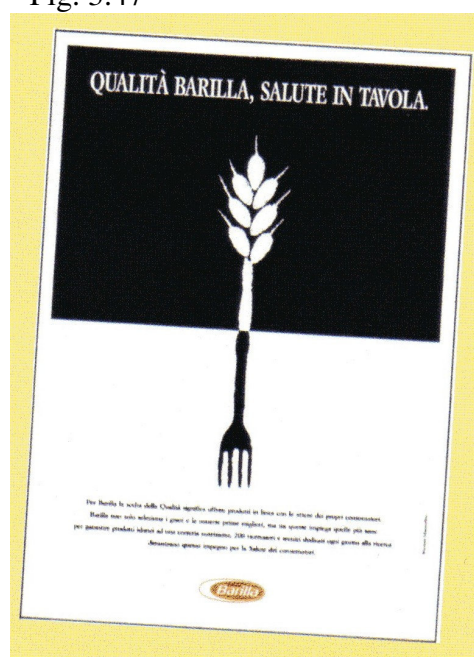
La Piramide del Mangiar Sano segue i principi contenuti nella "Nuova Guida" dell'Istituto Nazionale della Nutrizione. Richiedila a Barilla S.p.A., Casella Postale 223 43049 Parma.

**LE 7 REGOLE D'ORO DELL'IMPEGNO BARILLA.**

1. Selezioniamo e miglioriamo le varietà di grano duro più pregiate.
2. Controlliamo periodicamente le nostre coltivazioni.
3. Verifichiamo direttamente la macinazione per mantenere al meglio le qualità del nostro grano.
4. Garantiamo prodotti sicuri rispettando elevati standard produttivi.
5. Lavoriamo con i nostri ricercatori per conciliare la tecnologia più avanzata con le esigenze di gusto e novità.
6. Perfezioniamo ogni formato e lo proponiamo con la ricetta ideale per farne un piatto non solo buono ma anche nutrizionalmente equilibrato.
7. Mettiamo tutto il nostro impegno per continuare a migliorarci. Ecco il motivo del nostro successo.

L’impegno della Barilla a favore della cura della salute si allarga poi anche al di fuori dell’ambito pubblicitario, attraverso una serie di attività, nelle scuole italiane, che promuovono sia l’educazione alimentare che l’educazione ambientale. La

Fig. 3.47



partecipazione dell’azienda al processo educativo dei ragazzi in questi settori sicuramente contribuisce a creare un’immagine corporate ancora più forte, proprio perché ancora più vicina alle tematiche più sentite della vita delle persone. L’impegno di Barilla per la tutela della salute si esplicita anche attraverso un messaggio di tipo puramente corporate, pubblicato sulla stampa dal 1992 al 1997, nel quale una forchetta diventa una spiga di grano, mentre l’head-line afferma “Qualità Barilla, salute in tavola” (Fig. 3.47). Con il sopraggiungere della crisi economica, si

verifica anche una crisi della marca (Codeluppi, 2004 a). Il consumatore, disponendo di un minor reddito, diventa molto più selettivo, ma, al contempo, dimostra di essere disposto anche ad acquistare prodotti non di marca. La pubblicità incomincia improvvisamente a non essere più così efficace. In Italia la crisi della marca è aggravata dall'arrivo dell'hard-discount, un tipo di punto-vendita prima sconosciuto (ma ben noto negli altri paesi occidentali). L'hard-discount non affida la sua notorietà alla pubblicità, in quanto ritiene che sia soltanto il prezzo basso dei prodotti che deve parlare ai consumatori. A questi fattori si aggiunge la cosiddetta "rivoluzione distributiva", cioè la nascita di numerose, grandi strutture di distribuzione, che arrivano anche a proporre i propri prodotti (ad es. i "prodotti Coop"): le cosiddette "marche private".

Barilla reagisce alla crisi decidendo di eliminare le promozioni basate sulle raccolte di punti ed abbassando i prezzi (1996). Il provvedimento, unico nella storia dell'azienda e molto discusso, ha il merito di tamponare la momentanea situazione di difficoltà. Però Barilla non riduce mai la qualità dei suoi prodotti. L'advertisement "*L'alta qualità Barilla da oggi costa meno*", che ha, sotto l'annuncio, una spiga di grano e i tre marchi Barilla, Mulino Bianco e Pavesi (Fig. 3.48), è comunicazione corporate che sottolinea

Fig. 3.48



l'attenzione di Barilla alle difficoltà finanziarie del consumatore in quel certo momento.

Poi l'azienda parmense passa all'uso di una comunicazione che rende il consumatore sempre più consapevole delle sue scelte e critico nei confronti delle varie possibilità che il mercato gli offre. Nascono quindi campagne pubblicitarie i cui messaggi tendono a mettere in luce la qualità del prodotto e i vantaggi che il consumatore ne può ottenere. Ad esempio, la campagna che ha per slogan "*Non c'è paragone*", utilizza una pubblicità a stampa, che è una "pubblicità prodotto-attributi" di tipo

comparativo; essa sottolinea l'alta qualità della pasta Barilla mettendola a confronto con quella della concorrenza. Più raffinata è la campagna "*Viva il blu*" (che è qualificabile come "pubblicità prodotto-attributi" o, in alcuni casi, "pubblicità prodotto-valori"),



condotta in grande prevalenza sul mezzo televisivo, anche se poi alcuni suoi frames sono usati anche nella pubblicità a stampa. Essa si concentra sull'elevato valore del prodotto di marca Barilla, simboleggiato dal colore, raccontando una serie di episodi che hanno come protagonista un bel piatto di pasta.

Fra le strategie utilizzate da Barilla per contrastare la concorrenza degli hard discount vi è un intensificarsi della cura nella scelta delle materie prime e dell'attenzione nei confronti dei consumatori, sempre più sentiti come partner dell'azienda. In questo periodo viene lanciata una nuova linea di pasta "*Selezione Oro*": una gamma di 25 formati, ottenuta con le migliori miscele di grano duro. Il lancio della linea nella pubblicità a stampa avviene attraverso un advertisement (**Fig. 3.49**) molto elegante, classificabile nella categoria "pubblicità prodotto-valori", che rappresenta una spiga

Fig. 3.49



costituita da vari formati di pasta della serie "*Selezione Oro*"; nello slogan viene posto in risalto il valore corporate dell'esperienza.

Per tutto il mercato europeo, il 1997 è caratterizzato da segnali di ripresa (Codeluppi, 2004 b). In Italia l'attività produttiva riparte, anche se con fatica a causa degli sforzi (fiscali e monetari) necessari a rispettare i criteri di Maastricht.

Nel periodo centrale degli anni novanta, corrispondente alla congiuntura economica più sfavorevole, Barilla aveva mantenuto pressoché invariata la propria quota del mercato

alimentare italiano, senza però continuare il trend in salita costante degli anni precedenti (all'estero, invece, la quota di mercato dell'azienda ha continuato a crescere vistosamente). Ora, invece, il volume delle vendite Barilla torna ad aumentare anche in Italia e il 1998 vede un rafforzamento ulteriore della leadership del marchio sul mercato domestico e un deciso consolidarsi del suo processo di internazionalizzazione. Nel 1999 Barilla riceve il "Customer Satisfaction Award", un premio che sottolinea l'attenzione e l'impegno dell'azienda italiana nei confronti della soddisfazione del cliente e l'effettiva coerenza nei comportamenti aziendali. E' un bel riconoscimento degli sforzi da sempre compiuti da Barilla per la costruzione di un forte corporate brand!

Un esempio di comunicazione Barilla di tipo puramente corporate della fine degli anni '90 è quello dell'advertisement rappresentante una spiga di grano, che ha come radici

Fig. 3.50



un messaggio dell'azienda stessa (Fig. 3.50). Tale messaggio comunica ai consumatori che Barilla è sempre attenta alla salute dei suoi clienti, che cura attraverso il lavoro assiduo dei suoi tecnici e ricercatori, finalizzato alla scelta delle materie prime migliori e più sane.

Osserviamo, però, che nel 1998 la comunicazione Barilla in Italia è prevalentemente una pubblicità di prodotto, in particolare una “pubblicità prodotto-attributi”, che ha sempre al centro le caratteristiche e le performances del prodotto stesso, ma che tende a spostarsi dalla dimostrazione razionale (con il confronto fra la pasta Barilla, sempre al dente, e le altre paste, che si incollano) al rapporto emotivo con il consumatore e quindi tende a diventare una “pubblicità prodotto-valori”. Viene enfatizzato il fatto che pasta Barilla ha un profondo significato affettivo dentro e fuori le mura domestiche. Parte

Fig. 3.51



così, nel 1999, la seconda serie della campagna pubblicitaria “*Dove c'è Barilla c'è casa*”, che si esplicita, sia sulla stampa che sui manifesti murari, con immagini di vita familiare “in blu”, in cui solo i formati di pasta spiccano in un bel colore dorato (Fig. 3.51 e 3.52). Questi tipi di advertisements rientrano nel tipo di “pubblicità prodotto-valori”, nella quale compare sì il prodotto (anche se solo in immagine), ma soprattutto vengono enfatizzati alcuni valori tanto cari all'azienda.

Questa campagna viene anche condotta, con grandi investimenti, sul mezzo televisivo. Il linguaggio di quest'ultimo viene applicato al modo di pensare del



Fig. 3.52



contesto storico di fine secolo, che si differenzia rispetto a quello degli anni ottanta. La famiglia “istituzionale”, al centro della prima campagna, viene sostituita dalla famiglia “allargata”; inoltre l’idea della nuova campagna è quella di “far casa anche fuori casa”, il sentirsi, grazie a Barilla, “come in famiglia” ovunque.

All’inizio del nuovo millennio, Barilla affronta, poi, una nuova minaccia: quella della noia che deriva dall’eccessiva quotidianità della pasta, che tenderebbe a far perdere il piacere di cucinare e di gustare. Parte così, nel 2000, una grande campagna stampa a doppia pagina, che ha per slogan “*Il piacere della ricetta. La ricetta del piacere*”.

Fig. 3.53



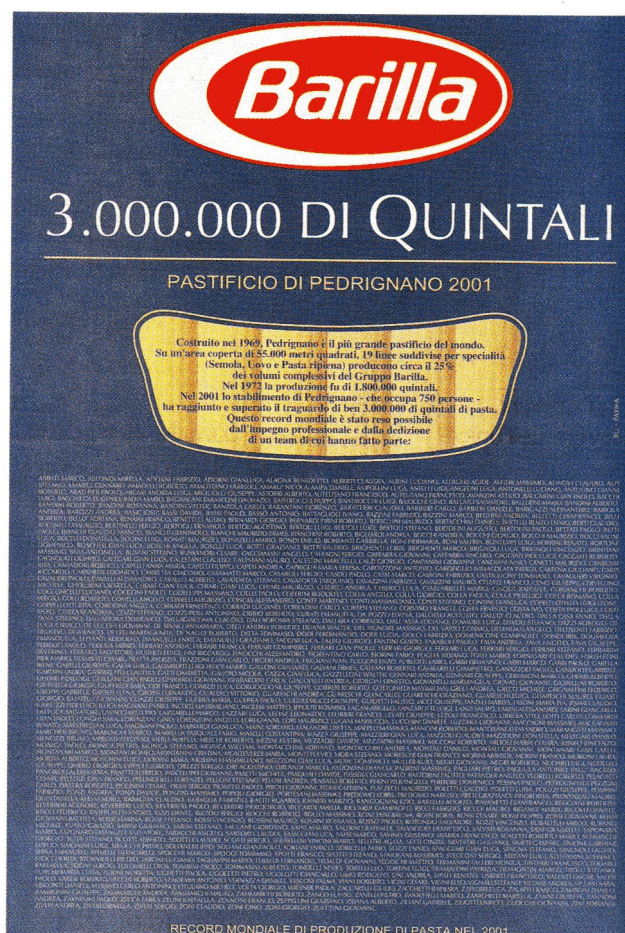
Fig. 3.54



pagina di sinistra i diversi formati Barilla sono accoppiati con ingredienti originali, per formare un primo piatto insolito, mai visto, molto appetitoso, presentato sulla pagina di destra (Fig. 3.53 e 3.54). E’ una pubblicità di prodotto di alta classe, che afferma che la pasta Barilla non è la solita pasta, ma uno degli ingredienti più fantasiosi, da vero gourmet. Gli anni novanta e l’inizio del 3° millennio sono anche gli anni della diffusione e dell’affermazione mondiale della Barilla (Codeluppi, 2004 b). Se l’azienda esportava in America e in Francia già a partire dagli inizi

Alla fine del decennio Barilla è la prima marca di pasta al mondo; le più grandi

Fig. 3.55



Per quanto riguarda le strutture produttive, lo stabilimento di Pedrignano (Parma) supera nel 2001 la soglia di 3.000.000 di quintali di pasta prodotta all'anno. L'evento viene festeggiato con una grande festa, che coinvolge tutti i collaboratori, e con una pubblicità corporate, che comunica il record a tutti gli stakeholders di Barilla (**Fig. 3.55**), e che, per dire “grazie” a tutti coloro che lo hanno reso possibile, pubblica l'elenco di tutti i 750 addetti allo stabilimento.



E sempre sull'impegno professionale e la dedizione dei propri dipendenti punta l'annuncio del 2002, che celebra i centoventicinque anni di storia dell'azienda; sotto il logo Barilla risalta la scritta *"Il lavoro continua. Dal 1877"*, mentre l'immagine mostra



un contadino intento a mietere a mano un vasto campo di grano (**Fig. 3.56**).

L'advertisement è un esempio molto raffinato di comunicazione corporate: all'immagine dal sapore antico si sovrappone, infatti, in basso a destra, l'indirizzo internet della società, ad affermare che il futuro è già qui, ma affrontato con i valori di sempre.

E' ancora del 2002 uno degli eventi più importanti che caratterizza l'espansione globale dell'azienda Barilla: l'acquisizione della Kamps, il più grande produttore europeo di pane e di altri prodotti da forno.

Nello stesso anno compare sulla stampa tedesca una pubblicità corporate Barilla di tipo informativo, rivolta agli azionisti della Kamps (**Fig. 3.57**).

Fig. 3.57



All'inizio del terzo millennio il Gruppo Barilla, con le sue società Barilla, Gran Milano e Kamps, possiede 27 stabilimenti (17 in Italia e 10 all'estero), è leader mondiale nella pasta, leader europeo nei prodotti da forno e leader italiano nei sughi pronti.

In sintesi, si osserva che il periodo 1990-2002 è caratterizzato da grandi, rapidi e frequenti cambiamenti, che ovviamente interessano anche il mondo della comunicazione, in generale, e quello della comunicazione Barilla, in particolare. Nella

prima parte del periodo si vede il ricorso, da parte dell'azienda, soprattutto ad una pubblicità di tipo "prodotto-valori", dove, accanto alla promozione del prodotto, vengono coltivati i valori che fanno parte dell'immagine tradizionale dell'azienda, come la cura della salute del consumatore, l'attenzione per l'educazione alimentare ed ambientale dei giovani, la valorizzazione dei buoni sentimenti e il rispetto ed il rinnovo delle tradizioni.

Più rare, ma basate sempre sulla trasmissione degli stessi valori, sono le comunicazioni di tipo puramente corporate.

La fase centrale del periodo, che è, in Italia, un tempo di stagnazione economica, di redditi più bassi e di forte concorrenza per la Barilla (da parte dei prodotti commercializzati negli hard discount e di quelli "private label"), non vede, questa volta, una totale scomparsa della pubblicità corporate dell'azienda, come era avvenuto in alcuni periodi precedenti. Barilla utilizza ancora questo mezzo per comunicare ai suoi clienti che l'azienda si rende conto delle loro difficoltà economiche e che per questo abbassa i suoi prezzi, pur mantenendo sempre molto elevata la qualità. Tuttavia la gran parte della pubblicità Barilla di questa fase è una "pubblicità prodotto-attributi", volta a contrastare, in maniera specifica, la concorrenza delle marche che hanno ridotto considerevolmente i loro standard qualitativi e che vendono i loro prodotti a prezzi molto bassi. La pubblicità è spesso di tipo comparativo e sottolinea sempre la superiore qualità di Barilla e la sua grande cura nella scelta delle materie prime. Con la fine della congiuntura economica sfavorevole (1998), la pubblicità di prodotto Barilla acquista di nuovo parecchi caratteri corporate, diventa cioè una "pubblicità prodotto-valori", in cui la promozione del prodotto si sposta dalla dimostrazione razionale al rapporto emotivo azienda-consumatore e dall'esaltazione della qualità del prodotto all'accentuazione di alcuni valori tanto cari all'azienda.

Decisamente subordinata quantitativamente, ma assai importante qualitativamente, è la pubblicità corporate lanciata da Barilla all'inizio del nuovo millennio. Si tratta di annunci, indirizzati ai propri stakeholders, di records realizzati nella produzione (i 3.000.000 di quintali di pasta all'anno) o di celebrazioni di anniversari (il 125° anno di attività), o anche di informazioni alla comunità finanziaria di importanti acquisizioni (l'acquisizione della Kamps).



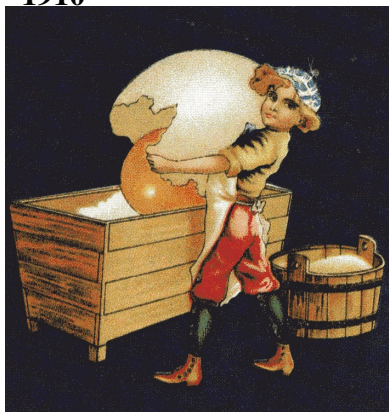
### 3.4 *Evoluzione del marchio corporate*

Come è noto, il marchio corporate viene definito, nei testi di marketing, come il segnale distintivo, tutelato giuridicamente, che contraddistingue un'azienda. Esso può derivare dalla combinazione di parole, simboli, disegni, immagini e colori, ed è costruito in modo tale da trasmettere l'identità dell'azienda e da essere memorabile per il consumatore. Il logotipo (o logo) è invece un disegno, un simbolo o una scritta, più o meno stilizzata, del nome dell'azienda; anch'esso è tutelato giuridicamente e può essere usato in combinazione con il marchio o al posto di questo.

Il corporate brand, nelle sue varie componenti, è piuttosto astratto. Tutte queste componenti divengono concrete per il pubblico solo quando esse si trovano materializzate in una manifestazione visibile e percepibile: il marchio. Si comprende quindi bene l'enorme importanza di quest'ultimo come via d'accesso all'identità di marca. Esso è, in sintesi, un "condensato" visivo della filosofia e del patrimonio storico della marca, dei suoi valori, del suo impegno nei confronti del suo pubblico; la sua funzione è, in fondo, in parte simile a quella della pubblicità corporate, con la differenza che la sua presenza è più discreta, ma infinitamente più sistematica e durevole di quella delle grandi operazioni di comunicazione. Uno dei tratti fondamentali del marchio è infatti la sua permanenza, il fatto che esso non sia sottoposto ad un cambiamento continuo, come avviene per altre manifestazioni della marca, come i prodotti o la comunicazione pubblicitaria. Ovviamente anche il marchio evolve, e la storia del marchio Barilla ne è un esempio particolarmente evidente. Ma la sua evoluzione è, normalmente, lenta e graduale, spesso caratterizzata da piccoli ritocchi progressivi, che non ne stravolgono i tratti essenziali.

E' del 1910 l'adozione del primo marchio Barilla, che sarà poi usato fino al 1937 in

**1910**



varie combinazioni grafiche con il logo relativo (Musso e Semprini, 2004). L'immagine, che utilizza lo stile tipico delle illustrazioni dell'epoca, rappresenta un giovane garzone di bottega, il putén (cioè il ragazzo, in dialetto parmense), colto in atto di versare il tuorlo di un uovo gigantesco in una madia piena di farina. La dimensione dell'uovo permette di comunicare al consumatore la grande quantità di uova presente nella

pasta Barilla. In un'Italia dove la povertà era ancora largamente diffusa e dove buona parte della popolazione era lungi dal mangiare in modo completo, il fatto di marcare la

presenza di tuorli, cioè di proteine animali, sottolinea la possibilità di consumare un alimento sano, relativamente completo, dove vengono riuniti carboidrati e proteine. La farina della madia, bianchissima, pone in evidenza la purezza e l'elevata qualità di un altro ingrediente.

1910

**BARILLA**  
1910

1922

**BARILLA**  
1922

1929

*Barilla*  
1929

1931

*Barilla*  
1931

messaggio di rigore, di forza e di rettitudine) alla leggerezza ed al dinamismo (caratteri più sottili, ornati, scritti in diagonale). Negli anni '30 la scritta del logo torna orizzontale e compare il colore, il rosso in particolare, che allude esplicitamente al rosso del tuorlo d'uovo. Nel 1937 il marchio del Putén appare ormai obsoleto e viene sostituito dal

1937

*Barilla*  
1937

1938

*Barilla*  
1938

presenza di uova nell'impasto. Inoltre il marchio del Putén evoca un mondo di botteghe artigiane e un'epoca quasi ottocentesca, non più in accordo con una realtà produttiva caratterizzata da una forte industrializzazione. Il nuovo marchio, che fa ricorso alla sobrietà del nome, può essere interpretato come un'affermazione di stabilità e di rigore, in un periodo (quello della seconda guerra mondiale) caratterizzato da incertezza, paura, ma anche speranza. Il nome Barilla è inserito in uno sfondo blu rettangolare (1937) o in

In generale, il marchio appare focalizzato sul processo di produzione (piuttosto che sul prodotto finito), che appare possedere ancora una dimensione manuale e umana. Con esso la strategia dell'azienda, che pure è pioniera in Italia nell'industrializzazione della produzione delle paste alimentari, risulta quindi indirizzata a rassicurare i propri clienti, mettendo in scena un mondo di garzoni e di botteghe artigiane proprio quando queste iniziano a scomparire. Il logo utilizzato in associazione con questo marchio è una semplice firma, che focalizza l'attenzione sul nome Barilla. Ne esistono numerose varianti tipografiche, che risentono del gusto delle varie epoche.

Si nota, in essi, una transizione dalla solidità e stabilità (caratteri solidi e squadrati, che comunicano un messaggio di rigore, di forza e di rettitudine) alla leggerezza ed al dinamismo (caratteri più sottili, ornati, scritti in diagonale). Negli anni '30 la scritta del logo torna orizzontale e compare il colore, il rosso in particolare, che allude esplicitamente al rosso del tuorlo d'uovo. Nel 1937 il marchio del Putén appare ormai obsoleto e viene sostituito dal semplice logo, la firma, inserita in una cornice.

L'analfabetismo è ormai molto diminuito e quindi è venuta meno la necessità di un'immagine che descriva esplicitamente il tipo di produzione; quest'ultima si orienta sempre più sulla produzione di pasta di grano duro, e quindi non è più necessario insistere molto sulla

una macchia celeste (1938) o in una cornice “a svolazzi” blu (1939) o anche in un “vassoio” oblungo rosso (1946).

**1939**



**1946**



Nel 1952 l'azienda incarica Erberto Carboni di ripensare integralmente il marchio Barilla. La scelta del grafico parmense è una sintesi del marchio del Putén e dei loghi degli anni pre-1950; dal primo viene recuperata l'idea dell'uovo, dai secondi la centralità della firma Barilla. L'uovo è diventata una forma ellittica, molto stilizzata,



**1952**

che crea un effetto di unità, armonia ed equilibrio, che richiama il patto di fiducia azienda-cliente; la firma centrale sta ad indicare la centralità della famiglia Barilla nella vita dell'azienda.

Il logo di Carboni è alla base di tutte le successive variazioni, compreso il logo attuale (2002). Una svolta importante nell'evoluzione del marchio è quella impartita, nel 1969, da una società americana di design (Lippincott and Margulies), che “rivede” l'immagine dell'azienda Barilla, creando un logo molto sofisticato. Le lettere del nome Barilla perdono gli svolazzi e i tratti larghi e fini tipici

**1969**



**1969**

della scrittura a mano. Il colore rosso focalizza lo sguardo e dà un notevole impatto al logo, che diventa così simile ad un bersaglio. La posizione leggermente eccentrica della macchia di colore centrale conferisce dinamismo all'insieme,

suggerendo un movimento da destra verso sinistra, che comunica l'idea di un'azienda dinamica, in perenne evoluzione.

Dopo questo intervento del 1969, il logo è rimasto praticamente identico, salvo piccolissimi ritocchi, fino al 2002. Nel 2002 i grafici effettuano alcuni cambiamenti più

**2002**



**2002**

significativi. Un cambiamento importante riguarda i colori, che divengono più brillanti, con effetto smaltato; gli altri cambiamenti riguardano il trattamento tridimensionale di tutta l'immagine, che acquista rilievo. Attraverso un gioco di riflessi e di

ombre, che nascono da un'apparente illuminazione radente, l'immagine appare svilupparsi su tre piani diversi (quello della macchia rossa centrale, quello dell'anello bianco e quello della cornice rossa esterna).

Per quanto riguarda i valori comunicati dal logo Barilla, sembra opportuno riportare integralmente le opinioni in proposito di Musso e Semprini (2004). Secondo questi autori i valori in questione sono raggruppabili nelle seguenti categorie:

- “Valori di rassicurazione. Si tratta dei valori che fanno riferimento alla solidità, alla continuità, alle radici, alla dimensione familiare dell'azienda, all'equilibrio generale della marca.  
*Questi valori suggeriscono l'immagine di una marca affidabile, seria, alla quale si può dare la propria fiducia. [...]*
- Valori affettivi. Si tratta di valori che fanno riferimento alla tenerezza, alla rotondità, alla fecondità, alla generosità, all'emozione, alla bontà (come gusto e proprietà morale). *Questi valori suggeriscono l'immagine di una marca vicina ai suoi consumatori, focalizzata sulla relazione, una marca a cui si può voler bene. [...]*
- Valori ludici. Si tratta di valori che fanno riferimento al dinamismo, alla giocosità, alla stimolazione, alla semplicità, al non prendersi troppo sul serio. *Questi valori suggeriscono l'immagine di una marca simpatica, allegra, scoppiettante e piena di vita. [...]*”.

## Considerazioni finali

Barilla è un'azienda alimentare caratterizzata da una forte personalità, il cui valore-chiave è la qualità: qualità dei prodotti come gradevolezza, contenuto nutrizionale, salubrità, ma anche qualità di ricerca, di marketing, di risorse umane, nonché qualità di sentimenti, di valori, di percezioni. Le sue origini, come corporate brand dotato di una propria, manifesta identità, risalgono agli anni '50 del ventesimo secolo, quando Pietro Barilla junior concepisce, per l'azienda, la missione di dedicarsi esclusivamente alla produzione della pasta (almeno in un primo tempo) e di espandere le proprie attività dal parmense all'intero territorio italiano, prima, per allargarsi in un ambito europeo e mondiale, poi. Egli comprende, fra i primi in Italia, l'importanza di una forte immagine corporate per ottenere dei risultati aziendali positivi e si applica con grande energia a creare una nuova identità per Barilla. Inizia così l'epopea della ditta, che attraverso una serie quasi continua di grandi successi produttivi, commerciali e di immagine (ma anche qualche breve periodo di stagnazione), raggiunge il livello attuale di leader mondiale della pasta, leader europeo dei prodotti da forno e leader italiano dei sughi pronti.

Uno dei mezzi fondamentali utilizzati per il conseguimento di tali successi è senz'altro la comunicazione, in particolare la comunicazione pubblicitaria. Osserviamo, innanzitutto, che la comunicazione pubblicitaria di Barilla è una comunicazione sempre elegante, raffinata, mai urlata, mai "provocatrice" (come invece è, spesso, quella di Benetton). Essa è costituita, naturalmente, in grande prevalenza, da "pubblicità di prodotto" o da "pubblicità prodotto-attributi", ma anche la pubblicità di tipo esclusivamente corporate vi è ben rappresentata. Ancora più frequente della pubblicità puramente corporate, soprattutto in certi periodi, è la "pubblicità prodotto-valori" e, subordinatamente, quella "prodotto-conseguenze", cioè la pubblicità che promuove un prodotto, anche soltanto presentandone l'immagine, ma trasmette un messaggio (attraverso un testo o un'altra immagine) che esalta una o più conseguenze o valori importanti per il consumatore e per il corporate brand. Il ricorso all'uno o all'altro tipo di pubblicità è il frutto di una strategia aziendale accuratamente pianificata.

Nell'immediato dopoguerra la pubblicità corporate Barilla è focalizzata soprattutto sulla creazione di una forte identità corporate, quella di un'azienda dinamica, che ha alle spalle un lungo passato, è attenta al presente, ma, soprattutto, è protesa verso un futuro di successo. Inoltre la politica di marca è rivolta a riallineare l'immagine, non proprio

positiva, che il pubblico si è fatto dei prodotti Barilla nel periodo della 2<sup>a</sup> guerra mondiale e subito dopo (dovuta ad una qualità degli ingredienti un po' inferiore rispetto a quella pre-bellica, in conseguenza di difficoltà di approvvigionamento), con l'identità che l'azienda sta cercando di proiettare in quel momento, cioè quella di un'azienda innovativa, ma attenta alla qualità dei suoi prodotti e, di conseguenza, alla salute dei consumatori.

Un altro messaggio trasmesso dalla marca a tutti i suoi stakeholders, in questo periodo, è quello dell'espansione in atto oltre i confini regionali, per andare alla conquista dell'intero mercato nazionale.

Anche la pubblicità "ibrida" a forte componente corporate, come la "pubblicità prodotto-valori" o la "pubblicità prodotto-conseguenze", è ampiamente utilizzata negli anni '50; il prodotto è spesso collocato in secondo piano rispetto al marchio corporate, mentre il testo esalta quei valori, come la cura per la scelta di un'alta qualità degli ingredienti e l'attenzione per l'innovazione tecnologica, o enfatizza quelle conseguenze, come la corretta conservazione dei prodotti e la salvaguardia della salute e della normale crescita dei bambini, che sono di primaria importanza sia per il consumatore che per il brand Barilla.

Negli anni '60 la pubblicità puramente corporate e quella "prodotto-valori" o "prodotto-conseguenze" sono quasi scomparse dalla comunicazione Barilla, che si concentra pressoché interamente sulla pubblicità di prodotto e sulla "pubblicità prodotto-attributi". Questo fatto è conseguente alla strategia di lungo periodo adottata dall'azienda per il ventennio '50 – '70. Dopo un periodo di intensa campagna pubblicitaria prevalentemente corporate, o "ibrida", ma con forte componente corporate, Barilla vuole capitalizzare il grande sforzo economico fatto fino ad allora, attraverso una comunicazione pubblicitaria di prodotto o di "prodotto-attributi", che porti il marchio corporate a riversare la sua notorietà e i suoi valori sui prodotti stessi.

La pubblicità di prodotto (o di "prodotto-attributi") degli anni '60, oltre che sempre elegante stilisticamente, appare anche attenta alla situazione sociale del momento (caratterizzata dalla cosiddetta "crisi dei modelli"); infatti non presenta quasi mai immagini umane maschili o femminili, per non correre il rischio, attraverso la rappresentazione del loro abbigliamento, di schierarsi ideologicamente con un gruppo di consumatori piuttosto che con un altro.

In questo momento storico la pubblicità corporate viene riservata alla comunicazione di eventi molto importanti per l'azienda e per tutti i suoi stakeholders, come l'apertura

dello stabilimento di Pedrignano (1968), che risulta il più grande al mondo per la produzione della pasta e che è collocato in posizione strategica per la distribuzione. Lo slogan principale “.....*da qui all'Europa*” afferma chiaramente che Barilla intende raggiungere i principali mercati europei. Secondo la classificazione di Crane (1990), questa pubblicità è contemporaneamente una “pubblicità corporate di immagine” ed una “pubblicità corporate indirizzata al mondo finanziario”.

La maggior parte degli anni '70 corrisponde ad un periodo di crisi e quindi, come prevedono Schumann et al. (1991), la pubblicità corporate quasi scompare, come conseguenza dei tagli di bilancio. Assolutamente dominanti divengono, invece, la pubblicità di prodotto e quella “prodotto-attributi”. Con la fine della crisi, intorno al 1978, ricompare la pubblicità corporate: ciò risulta in pieno accordo con le prescrizioni della cura del corporate brand, che richiedono di mantenere sempre “fresca” la sua immagine.

Gli anni '80 corrispondono al momento del ritorno della proprietà dell'azienda alla famiglia Barilla (dopo sette anni di proprietà americana) e al rilancio della pasta. Nella comunicazione si assiste ad un enorme sviluppo della pubblicità diffusa tramite il mezzo televisivo, grazie alla caduta dei vincoli che erano stati imposti a quest'ultimo negli anni precedenti. Anche Barilla trasmette molta della sua pubblicità attraverso la televisione, che diventa ora il mezzo di elezione dell'azienda per la diffusione della sua pubblicità corporate (o meglio, della sua pubblicità “ibrida”, con forte componente corporate, come la “pubblicità prodotto-valori”). Il motivo di tale preferenza è probabilmente da cercarsi nel carattere multisensoriale del mezzo, che consente immagini in movimento, associate a musiche e ad altri stimoli, con le quali è più facile “tecnicamente” trasmettere valori che fanno parte dell'identità corporate. Questa tendenza appare in netto contrasto con quella osservata da Schumann et al. (1991) negli anni '78-'88 in America, dove si assiste ad una progressiva riduzione della pubblicità corporate diffusa via TV, rispetto a quella diffusa via stampa. La spiegazione di questa diversità potrebbe essere trovata sia nelle diversità di ambiente delle due analisi (in Italia la pubblicità televisiva è relativamente nuova ed in fase di grande sviluppo) sia nelle diversità di target della pubblicità corporate Barilla rispetto a quella trasmessa dalle aziende americane considerate da Schumann et al. (1991). Barilla intende rivolgersi a target groups i più vasti possibile, mentre la pubblicità corporate presa in considerazione in America tende a rivolgersi, di preferenza, a targets piuttosto specifici, per i quali la stampa è un mezzo più appropriato. Nella pubblicità corporate, o a forte

componente corporate, della Barilla diffusa via TV vengono esaltati valori dell'identità corporate, come l'attaccamento alla famiglia, cui fanno riferimento sia la campagna *"Gusto del mezzogiorno"* sia la campagna *"Dove c'è Barilla c'è casa"*, l'importanza delle tradizioni, l'accettazione del diverso, la tutela dell'ambiente ed altri ancora.

In sintesi, la pubblicità a stampa Barilla degli anni '80 è prevalentemente una "pubblicità prodotto-valori" nelle parti iniziale e finale del periodo, mentre nella sua parte centrale essa diventa quasi soltanto una "pubblicità prodotto-attributi", destinata a contrastare la strategia del "premium price" messa in atto da alcune aziende concorrenti. Comunque, nel periodo in questione, non è del tutto assente neppure la comunicazione pubblicitaria corporate a stampa. Essa è dedicata soprattutto a illustrare l'affermazione del gruppo Barilla sui mercati esteri, in generale, e su quello europeo, in particolare.

Gli anni '90 sono caratterizzati da significativi e frequenti cambiamenti che interessano anche la comunicazione Barilla. Nella loro parte iniziale l'azienda fa ricorso, soprattutto, ad una pubblicità di tipo "prodotto-valori", nella quale, accanto alla promozione del prodotto, vengono sottolineati vari valori corporate, fra cui la cura della salute del consumatore e l'attenzione per l'educazione alimentare dei giovani, destinati a contrastare i più comuni pregiudizi sulla pasta presenti nei consumatori italiani e stranieri. Sopraggiunge poi una crisi economica, che porta, fra le sue conseguenze, anche ad una crisi della marca, in generale. Il consumatore, che ha a disposizione un reddito inferiore, è disposto ad acquistare anche prodotti non di marca. In Italia questa crisi è aggravata dall'arrivo e dalla diffusione degli "hard discount" e dalla concorrenza dei prodotti "private label". Barilla reagisce alla crisi con una "pubblicità prodotto-attributi", soprattutto di tipo comparativo, che sottolinea sempre la superiore qualità dei suoi prodotti e la sua grande cura nella scelta delle materie prime. Tuttavia, in questo periodo, a differenza di altri momenti di stagnazione economica, la pubblicità corporate Barilla non sparisce del tutto, ma viene ancora impiegata dall'azienda per comunicare a tutti i suoi affezionati clienti che Barilla compie il sacrificio di abbassare i suoi prezzi, senza rinunciare minimamente ai propri elevati standard qualitativi.

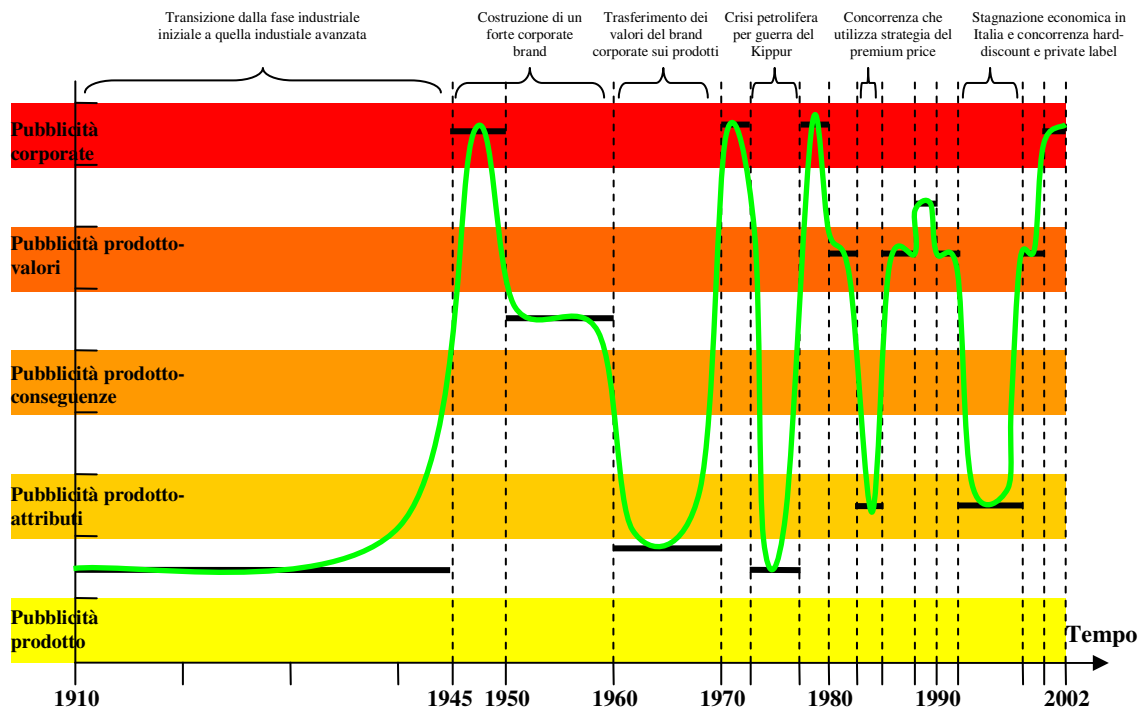
Gli ultimi anni '90 vedono una ripresa dell'economia italiana e, contemporaneamente, una crescita del volume di vendite di Barilla, sia sul mercato nazionale che su quello globale. Parallelamente comincia ad acquistare ancora importanza la pubblicità corporate dell'azienda, che comunica ai consumatori che Barilla è sempre attenta alla salute dei suoi clienti attraverso il lavoro assiduo di centinaia di tecnici e ricercatori, impegnati nella selezione delle materie prime migliori e più sane. Comunque, gran parte



della comunicazione pubblicitaria di Barilla del triennio '98-2000 è una “pubblicità prodotto-valori”, come quella della seconda serie di “*Dove c’è Barilla c’è casa*”, nella quale compare il prodotto, ma soprattutto vengono enfatizzati alcuni valori che fanno parte dell’identità corporate (la famiglia, la casa, il “far casa” con Barilla anche fuori dalle mura domestiche, ecc.).

L’inizio del nuovo millennio è contrassegnato da una forte presenza di pubblicità corporate nella comunicazione Barilla. Il record di produttività raggiunto dallo stabilimento di Pedrignano e la celebrazione dei centoventicinque anni di storia dell’azienda sono altrettante occasioni per trasmettere ai propri stakeholders messaggi che esaltano l’impegno professionale e la dedizione dei dipendenti Barilla. Anche l’acquisizione della Kamps, una tappa importantissima nel processo di affermazione mondiale dell’azienda, vede l’impiego della pubblicità corporate per comunicare informazioni alla comunità finanziaria.

Tutte queste considerazioni possono essere sintetizzate in un grafico (**Fig. C-1**), che non ha alcuna pretesa di carattere quantitativo, ma vuole semplicemente rappresentare, in modo qualitativo e approssimato, l’evoluzione delle politiche di marca Barilla nel tempo.



**Fig. C-1**

In ogni periodo storico, individuato sull’asse delle ascisse, il grafico riporta, su quello delle ordinate, il tipo di pubblicità dominante o quella più significativa: se, ad esempio,

in un dato periodo storico la pubblicità dominante è di tipo “pubblicità di prodotto”, l’ordinata è quella della fascia relativa al tipo in questione; se invece, in tale periodo, sono all’incirca ugualmente frequenti i due tipi “pubblicità di prodotto” e “pubblicità prodotto-attributi”, l’ordinata è intermedia tra le due fasce pertinenti ai tipi sopracitati. La pubblicità corporate, a parte il periodo 1945-1950, non è mai quantitativamente dominante e tuttavia, in certi momenti (inizio e fine anni ’70 e inizio anni 2000), diventa molto importante nel quadro degli indirizzi delle politiche dell’azienda Barilla; in questi casi l’ordinata è stata assunta ugualmente nella fascia pertinente alla pubblicità corporate, anche se quest’ultima non è quantitativamente la più importante.

A conclusione di questa breve sintesi dell’evoluzione delle politiche di corporate e di product branding e del loro succedersi nella storia degli ultimi 50 anni di Barilla, è opportuno fare le seguenti osservazioni:

- a) Barilla è un’azienda che produce e commercializza prodotti alimentari, cioè prodotti di largo consumo e di prezzo non elevato. Secondo Schumann et al. (1991) tali aziende fanno un uso molto modesto della pubblicità corporate. La storia di Barilla appare in controtendenza rispetto a questa valutazione: l’azienda, infatti, ha sempre utilizzato questa forma di comunicazione in maniera importante, anche se, ovviamente, in quantità subordinata rispetto a quella della pubblicità di prodotto o di “prodotto-attributi”.
- b) La pubblicità strettamente corporate di Barilla è stata impiegata per la creazione di un forte corporate brand, per il suo mantenimento, per le comunicazioni alle comunità di affari e finanziarie, per le celebrazioni di eventi importanti (record di produzione o anniversari di storia aziendale) e per altri scopi ancora. Il focus principale di tale pubblicità è sempre stato, comunque, rivolto soprattutto sul consumatore, come è stato osservato anche nelle comunicazioni corporate delle aziende americane posteriormente agli anni ’80 (Schumann et al., 1991).
- c) Nella comunicazione pubblicitaria a stampa di Barilla assume importanza fondamentale la pubblicità “ibrida” a forte componente corporate, come la “pubblicità prodotto-valori” e la “pubblicità prodotto-conseguenze”, che promuove, oltre al prodotto, anche i valori e le conseguenze più significative per il consumatore e per il brand. Il ruolo svolto da questa pubblicità è di grande importanza per integrare quello della pubblicità corporate nell’opera di mantenimento e di nutrizione continua del corporate brand.

- d) La pubblicità di prodotto, ma, soprattutto, la “pubblicità prodotto-attributi” è, ovviamente, nettamente dominante sulle altre forme di pubblicità Barilla. Il suo impiego diventa esclusivo nei periodi in cui l’azienda vuole “incassare” i benefici dei grandi investimenti in pubblicità corporate o in pubblicità ibrida ad alto contenuto corporate e nei periodi di crisi o di stagnazione economica, in cui i tagli di bilancio provocano la scomparsa (più o meno completa) delle altre forme di comunicazione pubblicitaria. In questi casi la “pubblicità prodotto-attributi” e la pubblicità esclusivamente di prodotto diventano particolarmente incisive, dure e acquistano spesso un carattere comparativo, che pone in evidenza i vantaggi dei prodotti Barilla rispetto a quelli della concorrenza.

Si può affermare che queste strategie pubblicitarie hanno grandemente contribuito alla costruzione di un corporate brand caratterizzato da affidabilità, innovatività e credibilità e quindi un corporate brand forte (Balmer, 2001), che ha saputo espandersi ed affermarsi sempre più grazie ad un perfetto e costante allineamento delle tre “stelle strategiche” di Hatch e Schultz (2001): la visione, la cultura e l’immagine.

## Bibliografia

Alberoni, F.

1994 a Gli anni Sessanta fra storia e società,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.

Parma, Silvana Editoriale, pp. 222-223.

Alberoni, F.

1994 b Gli anni Settanta fra storia e società,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.

Parma, Silvana Editoriale, pp. 262-263.

Alberoni, F.

1994 c Gli anni Ottanta fra storia e società,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.

Parma, Silvana Editoriale, pp. 324-325.

Balmer, J.

2002 Mixed up over identities

Working Paper No 02/32, (Nov. 2002), pp. 1-16.

Balmer, J., Gray, E.

2000 Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage

Industrial and Commercial Training, 32, (7), pp. 256-261.

Balmer, J., Gray, E.

2003 Corporate brands: what are they? What of them?

European Journal of Marketing, 37, (7/8), pp. 972-997.

Bonatti Bacchini, M.

1994 A piccoli passi un lungo cammino: la Barilla dal 1920 al 1940,

in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.

Parma, Silvana Editoriale, pp. 103-128.

Calabrò, A.

2004 L'economia tra cambiamento e globalizzazione,

in G. Gonizzi (a cura di), Barilla: centoventicinque anni di pubblicità e comunicazione.

Parma, Silvana Editoriale, pp. 118-121.

Ceserani, G. P.  
1994 a La pubblicità in Italia all'inizio del secolo,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 64-66.

Ceserani, G. P.  
1994 b Comunicare nel ventennio,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 100-102.

Ceserani, G. P.  
1994 c Miracolo italiano,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 170-171.

Ceserani, G. P.  
1994 d L'era della TV,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 224-227.

Ceserani, G. P.  
1994 e Barilla e l'avvento delle grandi agenzie,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 228-236.

Ceserani, G. P.  
1994 f Barilla americana,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 267-269.

Ceserani, G. P.  
1994 g Una folla di spot,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 326-328.

Ceserani, G. P.  
1994 h Investire in pasta,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 329-332.

Ceserani, G. P.  
1994 i Pubblicità in movimento,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 342-344.

Ceserani, G. P.  
1994 l Barilla e la vittoria dei sentimenti,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 345-350.

Codeluppi, V.  
2004 a La pubblicità in Italia alle soglie del nuovo millennio,  
in G. Gonizzi (a cura di), Barilla: centoventicinque anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 122-129.

Codeluppi, V.  
2004 b Dalla morte di Pietro al 2002,  
in G. Gonizzi (a cura di), Barilla: centoventicinque anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 130-149.

Corti, P.  
2005 Identità ed immagine dell'impresa. Verso il nuovo paradigma del corporate branding.  
Milano, Angeli.

Crane, F. G.  
1990 The need for corporate advertising in the financial advertising industry: a case study illustration  
The Journal of Services Marketing, 4, (2), pp. 31-37.

Dalli, D., Romani, S.  
2000 Il comportamento del consumatore. Teoria e applicazioni di marketing.  
Milano, Angeli.

Delsante, U.  
1994 Dall'artigianato all'industria: il pastificio di Via Veneto,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 72-91.

Dorfles, G.  
1994 Erberto Carboni e Barilla,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 190-194.

- Garbett, T.  
1982 When to advertise your company  
Harvard Business Review, (March-April 1982), pp. 100-106.
- Gonizzi, G., Ivardi Ganapini, A. (a cura di)  
1994 Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione  
Parma, Silvana Editoriale.
- Gonizzi, G. (a cura di)  
2004 Barilla: centoventicinque anni di pubblicità e comunicazione  
Parma, Silvana Editoriale.
- Hatch, M. J., Schultz, M.  
2001 Are the strategic stars aligned for your corporate brand?  
Harvard Business Review, (February 2001), pp. 129-134.
- Keller, L. K.  
2000 Building and managing corporate brand equity,  
in M. Schultz, M. J. Hatch, M. H. Larsen (a cura di),  
The expressive organization. Linking identity, reputation and the corporate brand  
Oxford, Oxford University Press.
- Knox, S., Bickerton, D.  
2003 The six conventions of corporate branding  
European Journal of Marketing, 37, (7/8), pp. 998-1016.
- Maestri, G.  
1994 Come è cominciata l'avventura di Mulino Bianco,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e  
comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 283-287.
- Musso, G., Semprini, A.  
2004 Ab ovo incipere: il logo Barilla,  
in G. Gonizzi (a cura di), Barilla: centoventicinque anni di pubblicità e comunicazione.  
Parma, Silvana Editoriale, pp. 10-21.
- Newman, K.  
2001 The sorcerer's apprentice? Alchemy, seduction and confusion in modern  
marketing  
International Journal of Marketing, 20, pp. 409-429.
- Olins, W.  
1989 Corporate identity: making strategy visible through design  
London, Thames and Hudson.
- Pashupati, K., Arpan, L., Nikolaev, A.  
2002 Corporate advertising as inoculation against negative news: an experimental  
investigation of efficacy and presentation order effects  
Journal of current issues and research in advertising, 24,(2), pp. 1-15.

Saguatti, A.

1994 a Dalla ricostruzione post-bellica al “miracolo economico”,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.

Parma, Silvana Editoriale, pp. 160-162.

Saguatti, A.

1994 b Verso il mercato,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.

Parma, Silvana Editoriale, pp. 163-166.

Saguatti, A.

1994 c Tecnologie nuove, azienda nuova,  
in G. Gonizzi, A. Ivardi Ganapini (a cura di), Barilla: cento anni di pubblicità e comunicazione.

Parma, Silvana Editoriale, pp. 173-183.

Schmith, T., Hitchen, J.

1999 When advertising and public relations converge: an application of schema theory to the persuasive impact of alignment ads

Journalism and mass communication quarterly, 76, pp. 433-455.

Schultz, D., Kitchen, P.

2004 Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella

Corporate Reputation Review, 6, (4), pp. 347-366.

Schumann, D., Hatchcote, J., West, S.

1991 Corporate advertising in America: a review of published studies on use, measurement, and effectiveness

Journal of advertising, 20, (3), pp. 35-56.

Steyn, B.

2003 From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation

Journal of Communication Management, 8, (2), pp. 168-183.

Stuart, H.

1999 Toward a definitive model of the corporate identity management process

Corporate communications: an International Journal, 4, (4).

Temporal, P.

1999 Strategic positioning

Oxford, Oxford University Press.

Van Riel, C.

1995 Principles of corporate communication

GB Pearson Education.